

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМПАНІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕЖ-
61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ К. Д. Унгур'ян

Керівник наукової роботи: д.е.н., доцент,
професор закладу вищої освіти

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д.е.н., доцент, професор
кафедри державного управління,
публічного адміністрування та
економічної політики Харківського
національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

_____ Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«15» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Унгур'ян Катерини Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення корпоративної культури компанії»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, д.е.н., доцент, професор закладу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«11» жовтня 2022 року № 2101-5/1727

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2022р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність, особливості та функції корпоративної культури; охарактеризувати фактори впливу на складові ефективною корпоративної культури; дослідити методи оцінки корпоративної культури; проаналізувати організаційно-економічну діяльність компанії «Smart Dental Group»; виявити вплив факторів на розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»; провести діагностику рівня корпоративної культури компанії за методикою Д. Денісона; на основі проведеного дослідження розробити та запропонувати алгоритм вдосконалення корпоративної культури; спланувати кошторис витрат та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Катерина УНГУР'ЯН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Лариса ТЄШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Сутність, особливості та функції корпоративної культури.....	8
1.2. Характеристика факторів впливу на складові ефективної корпоративної культури	15
1.3. Методи оцінки корпоративної культури	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «SMART DENTAL GROUP».....	27
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності компанії «Smart Dental Group»	27
2.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»	34
2.3. Діагностика рівня корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона.....	45
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «SMART DENTAL GROUP».....	52
3.1. Алгоритм вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group».....	52
3.2. Розробка та впровадження мотиваційного соціального пакету для компанії «Smart Dental Group»	60
3.3. Планування кошторису витрат та оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»	67
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Явище корпоративної культури останнім часом привертає дедалі більше уваги теоретиків і практиків корпоративного управління, адже виступає одним із найдієвіших інструментів управління компанією, вдосконалення якого допомагає у вирішенні великої кількості практичних проблем діяльності та забезпечує стабільний розвиток компанії на ринку.

Тому наразі, в умовах мінливого зовнішнього середовища, обов'язковою умовою успішності діяльності будь-якої компанії є формування сильної корпоративної культури та постійне її вдосконалення, що слугуватиме запорукою ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі.

Проблемам дослідження, формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури присвятили свої наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені і науковці, як: М. Армстронг, О. І. Бала, О. М. Виходець, Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, Г. Л. Хаєт, І. Г. Химич, Е. Г. Шейн, В. В. Юрченко та інші. Ці науковці приділили значну увагу розкриттю сутності поняття корпоративної культури, дослідженню її складових та факторів впливу на неї, а також підходам до її оцінювання.

Проте, слід зазначити, що на сьогоднішній день саме питання впливу удосконалення корпоративної культури компанії на результативність її діяльності можна вважати відносно новим та недостатньо висвітленим з наукової точки зору як закордоном, так і у нашій країні. Тому, недостатня розробленість та практичне значення означеної проблеми, зумовлюють потребу в її подальшому дослідженні.

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури як вагомого фактору підвищення ефективності діяльності компанії «Smart Dental Group».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, особливості та функцій корпоративної культури;

- охарактеризувати фактори впливу на складові ефективної корпоративної культури;
- дослідити методи оцінки корпоративної культури;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність компанії «Smart Dental Group»;
- виявити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»;
- провести діагностику рівня корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона;
- на основі проведеного дослідження розробити та запропонувати алгоритм вдосконалення корпоративної культури;
- спланувати кошторис витрат та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group».

Предметом дослідження є формування аспектів впливу на розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» та організація планування напрямів її вдосконалення.

Під час проведеного дослідження у роботі бути використані наступні методи: теоретичного узагальнення – для виявлення сутності, функцій та методів оцінки корпоративної культури за фундаментальними та прикладними дослідження в цій області знань; комплексний підхід до аналізу корпоративної культури; поелементної якісної оцінки – для дослідження складових корпоративної культури; для визначення рівня корпоративної культури – методика Д. Денісона; метод опитування – для діагностики стану корпоративної культури та отримання даних для подальшого розвитку.

Елементи наукової новизни полягають в узагальненні і систематизації теоретичних засад формування корпоративної культури компанії, обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку і підвищення рівня корпоративної культури та удосконаленні послідовності при реалізації сформованого плану заходів, що

дозволяє здійснювати ефективне управління покращенням корпоративної культури, і, відповідно, забезпечувати постійне зростання результативності діяльності компанії.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що основні положення щодо вдосконалення наявної корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» можуть бути в повному обсязі використані керівництвом, і їх впровадження в діяльність компанії сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури, продуктивності праці персоналу та загальної ефективності діяльності.

Апробація результатів роботи. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано статтю: Тешева Л.В., Унгур'ян К.Д. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Науковий журнал «Молодий вчений». 2022 р. № 10 (110). С. 84-90.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, особливості та функції корпоративної культури компанії

Жодна компанія в світі не може існувати без своєї особливої внутрішньої культури, тобто системи цінностей, традицій, правил, якої дотримуватимуться всі співробітники, і яку можна тлумачити як корпоративну. Тож навіть якщо свідомо не прикладати ніяких зусиль для її створення, вона все одно сформується самостійно впродовж діяльності організації. А вже від того, якою вона буде, залежить і вмотивованість співробітників, і підвищення їх залученості у роботу, і врешті-решт загальний імідж компанії на ринку, який в свою чергу є неабияк важливим, адже напряду впливає на успішність діяльності фірми.

Корпоративна культура є предметом для вивчення у багатьох галузях знань, наприклад таких, як менеджмент, психологія, соціологія, філософія тощо. Її потрібно розглядати всебічно, так як вона відноситься до одного з досить складних матеріально-духовних явищ, та є системною за своєю сутністю. А значить сприймається в єднанні і взаємодії матеріального та духовного аспектів, свідомих та підсвідомих елементів [34, с. 106-107]. І отже так як вона формується на рівні свідомості, та безпосередньо впливає на поведінку людини, досліджувати її треба на соціально-психологічному рівні.

Задля того, щоб мати змогу дати визначення поняттю корпоративної культури, потрібно спочатку зрозуміти суть поняття «культура» загалом, у якого існує декілька сотень визначень в сучасній науці. Цей термін походить від латинського «cultura», що в перекладі значить освіта, розвиток, виховання, догляд, і передбачає під собою сукупність усіх досягнень людства, матеріальних та духовних цінностей, засвоєних соціальних норм і засад поведінки [10].

Можна сміливо стверджувати, що культура виступає підґрунтям для корпоративної культури, адже переймаються такі базові елементи культури, як, наприклад: цінності, стандарти, правила, які безпосередньо впливають на поведінку всіх працівників компанії.

Поняття корпоративної культури відноситься до такого, що має багато варіантів визначень, тобто багатоаспектне тлумачення. Зарубіжні та вітчизняні науковці мають різні погляди на трактування сутності корпоративної культури. Для того, щоб краще зрозуміти сенс поняття «корпоративна культура», у таблиці 1.1 розглянемо поширені визначення відомих науковців, якими вони характеризували дане поняття у своїх роботах.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «корпоративна культура»

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3	4
1	Е. Шейн [3]	Комплекс базових припущень та правил, розроблених задля розв'язання проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації	Базові припущення та правила
2	М. Армстронг [4]	Сукупність загальних для усіх працівників норм поведінки, стосунків, переконань та цінностей, які визначають спосіб дій та взаємодію між людьми	Загальні норми поведінки та стосунків
3	М. Семікіна [24]	Сукупність визначених норм та моделей поведінки, певних цінностей, які на практиці реалізуються керівниками та персоналом, і є ефективними стосовно адаптації компанії до потреб внутрішнього розвитку і вимог зовнішнього середовища	Ефективні моделі поведінки в процесі адаптації
4	І. Петрова [23]	Система правил та норм, традицій, очікувань, вірувань, взаємодіючих матеріальних та духовних цінностей, а також корпоративної символіки і способу мислення, які притаманні конкретній організації та відображають її індивідуальність	Взаємодіючі матеріальні та духовні цінності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
5	Г. Хаєт [33]	Система ділових принципів, символів, цінностей, уявлень та переконань, традицій і ритуалів, які склалися в організації чи її підрозділах за час діяльності, і приймаються більшістю співробітників	Система ділових принципів
6	І. Терон [25]	Втілення «духу компанії», коли всі співробітники (від керівників до виконавців) чітко усвідомлюють завдання організації та прикладають максимум зусиль, щоб реалізувати їх	Втілення духу компанії
Отже, підсумовуючи думки науковців, можемо дати власне визначення поняття «корпоративна культура» - це набір унікальних норм і зразків поведінки, формальних і неформальних правил та принципів, цінностей, які сформувались в компанії у процесі внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища			

Джерело: складено автором

Тож загалом, різні визначення даного поняття можна умовно поділити на дві групи. Так, до першої належать такі, які вказують саме на елементи корпоративної культури (наприклад цінності, принципи, норми і правила поведінки в компанії тощо). Друга ж група об'єднує такі визначення, у яких внутрішня культура компанії розглядається загалом як спосіб її існування, зовнішньої адаптації та інтеграції у внутрішньому середовищі. Отже виконуючи свої функції, корпоративна культура не тільки допомагає співробітникам ефективно взаємодіяти один з одним, а також допомагає компанії пристосовуватись до зовнішнього середовища, яке змінюється швидкими темпами.

Таким чином, поняття корпоративної культури можна віднести до такого, що не має єдиного тлумачення, а отже не має єдиного вірного трактування.

Отже, можемо констатувати, що поняття корпоративної культури представляє собою складне, багатогранне соціокультурне явище, яке засновано

на цінностях та принципах саморозвитку, самовираження, професіоналізму та залучення особистості у діяльність компанії. Це така сукупність правил і моделей поведінки, особистих та колективних інтересів, традиції і звичаїв всередині компанії, задоволеності співробітників та їх сумісності між собою та загалом з організацією, а також стилю керівництва, які формуються в процесі розвитку компанії та розділяються усіма членами колективу, і впливають на перспективи розвитку.

Щодо процесу формування корпоративної культури, то він знаходиться у тісному взаємозв'язку з загальними проблемами розвитку культурного середовища в країні та світі, а також інтелектуальних, моральних і творчих якостей як окремої особистості, так і всього людства.

Тож важливим завданням кожної організації є створення такої корпоративної культури, яка дозволить співробітникам відчувати себе комфортно в колективі. Адже задоволений працівник є своєю «рекламою», яка буде приваблювати нових достойних співробітників та клієнтів для компанії.

Формування корпоративної культури компанії, в свою чергу, здійснюється через функції, що виконуються нею. Виокремлюють такі функції корпоративної культури, як:

- 1) Інтеграційна – ця функція корпоративної культури відповідає за створення відчуття рівності між співробітниками, формування їх спільності та почуття приналежності до компанії для того, щоб вони могли відчувати себе частиною єдиної системи;
- 2) Нормативна – полягає у встановленні норм прийнятної поведінки всередині компанії;
- 3) Заміщувальна – дозволяє замінювати офіційні механізми управління та неабияк зменшити потік формальних розпоряджень та наказів керівництва;
- 4) Регулююча – яка включає неписані, неформальні правила та норми поведінки в компанії, та порівнює реальну поведінку робітника до прийнятної в компанії нормами, а отже контролює взаємовідносини між членами колективу та зберігає стабільність і зменшує вірогідність виникнення конфліктних ситуацій;

5) Пізнавальна – необхідна для пізнання принципів корпоративної культури працівником, та засвоєння їх ще на стадії адаптації, чим сприяє комфортному включенню в життя колективу;

6) Комунікативна – дана функція забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та їх взаєморозуміння через норми поведінки та цінності.

7) Охоронна – необхідна для нейтралізації негативного впливу зовнішніх чинників за рахунок створення своєрідного «бар'єру», який захищає компанію від загрозливих та небажаних зовнішніх впливів;

8) Інформаційна – полягає у передачі досвіду та формуванні системи знань в компанії;

9) Мотиваційна – яка створює додаткові стимули та можливості для працівників, що забезпечує їх ефективну діяльність у правильному напрямку для досягнення цілей;

10) Формування іміджу організації – ця функція зорієнтована на створенні певного образу компанії серед соціального оточення через її цінності, яких вона притримується не тільки зсередини, але ще й транслює назовні, бо це створює її образ. Адже клієнти бачать тільки зовнішню сторону організації і формують свою думку про неї, дивлячись на її цінності та принципи;

11) Управління якістю – ця функція полягає у переході від якісного виконання роботи до якісної продукції, а також забезпечує зникнення неефективних і негативних елементів корпоративної культури в організації з часом;

12) Освітня та розвиваюча – ця функція забезпечує постійний саморозвиток співробітників і створення додаткових знань, чим позитивно впливає на корпоративну культуру та загальну діяльність фірми [37].

Тож перелічені вище функції корпоративної культури дають нам зробити висновок, що вона виступає своєрідною системою, яка регулює відносини співробітників як всередині фірми, так і поза нею, а також зберігає та відтворює сприятливий клімат в організації.

Отже розглянувши різні функції корпоративної культури, виокремимо основні з них та наведемо на рисунку 1.1.

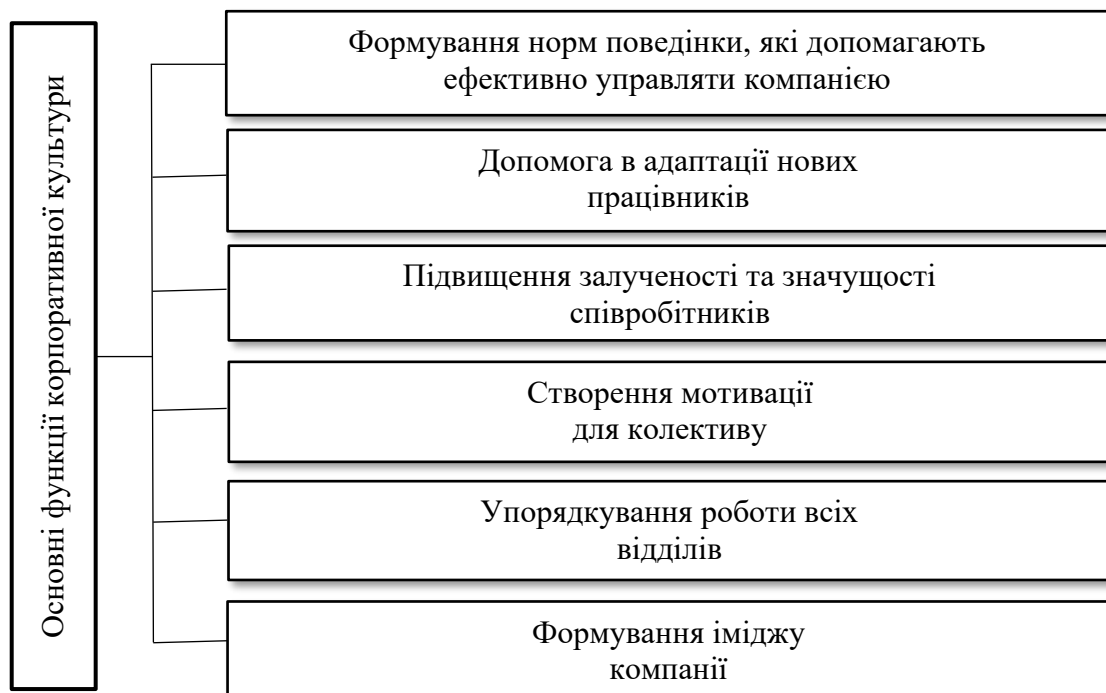


Рисунок 1.1 – Основні функції корпоративної культури компанії

Джерело: складено автором

Зазначені функції також сприяють:

- соціалізації нових працівників (наскільки успішно вони зможуть прийняти вже існуючу культуру компанії та пристосуватися до неї);
- формуванню у працівників відчуття причетності до спільної справи;
- ідентифікації співробітників;
- формуванню прихильності та лояльності робітників (відчуття себе частиною єдиної системи, що в свою чергу надає сенс їх роботі);
- підвищенню рівня відповідальності (а значить і якості досягнення цілей);
- полегшенню адаптації співробітників (пристосуванню працівників один до одного та до компанії загалом за допомогою встановлених норм і правил поведінки, традицій, спільних заходів тощо);

- впливанню на світогляд працівників (їх цінності);
- формуванню системи внутрішньої комунікації в компанії;
- спрямуванню працівників та компанії загалом на досягнення поставлених цілей та завдань;
- пристосуванню фірми до потреб суспільства (орієнтації на споживачів та врахування їх думок).

Таким чином, під впливом корпоративної культури, кожний окремий працівник отримує важливу саме для нього інформацію, яка безпосередньо стосується планів компанії, її місії та стратегії.

Важливим також є те, що корпоративна культура ґрунтується виключно на загальному культурному рівні громадськості, цінностях, правилах, нормах тощо, і не має ніякого нормативного закріплення в законах на рівні країни.

При цьому всі функції корпоративної культури є соціальними, тобто забезпечують колективний характер життєдіяльності співробітників, а також визначають і корегують майже усі форми особистої активності людини через її зв'язок із оточенням.

Отже виконуючи свої основні функції, корпоративна культура об'єднує співробітників всередині компанії таким чином, що вони знають, як їм необхідно поводитись та взаємодіяти один з одним, тож виконує свої функції на рівні суспільства та забезпечує ефективний розвиток працівників, а також на рівні організаційного середовища, допомагаючи компанії пристосуватись до зовнішніх умов.

Тож можемо дійти висновку, що корпоративна культура підтримує цінності компанії, закріплюючи їх в світогляді кожного окремого працівника, тим самим задаючи чіткі орієнтири і стандарти поведінки для результативної співпраці в колективі. Таким чином ефективна корпоративна культура вирішує багато завдань, проте спочатку потрібно її зробити такою, беручи до уваги особливості персоналу та загальну специфіку діяльності компанії.

1.2. Характеристика факторів впливу на складові ефективної корпоративної культури

Корпоративна культура на сьогоднішній день виступає одним з найважливіших чинників, що впливає на результати діяльності компанії, успішність її діяльності загалом та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вона відображає рівень уміння керівництва та співробітників ефективно працювати в усіх функціональних сферах на всіх рівнях.

Адже саме корпоративна культура є тим унікальним, прогресивним управлінським інструментом, що дає можливість ненав'язливо та «м'яко» домогтись організаційної єдності в колективі та створити фірмовий стиль поведінки організації за допомогою встановлення, впровадження та прищеплення усім співробітникам певних цінностей, норм, традицій та інших важливих елементів корпоративної культури [36, с. 160].

Тож корпоративна культура виступає своєрідним фактором, що забезпечує гармонійність відносин всередині компанії, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. І ця гармонійність створюється за рахунок якісного функціонування всіх складових елементів корпоративної культури.

Отже за рівнем економічної ефективності та конкурентоспроможності компанії можна стверджувати про загальний рівень її корпоративної культури (високий він чи низький). Таким чином, незначний економічний ефект діяльності певної організації, або її низька конкурентоспроможність можуть свідчити про те, що бодай один із її структурних елементів слабкий, тобто якість виконуваних ним функцій низька.

Тому сьогодні неабиякі зусилля кожної організації повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити її унікальність за рахунок відмінних особливостей всіх складових елементів корпоративної культури. І таким чином сформувати позитивний імідж компанії та, насамперед, високий рівень корпоративної культури.

Таким чином, задля того, щоб мати змогу детально проаналізувати корпоративну культуру компанії, спочатку потрібно дослідити її структуру, а саме елементи, з яких вона складається.

Едгар Шейн, який є основоположником вивчення структури корпоративної культури організацій, в ході дослідження, яке проводилось ним на стику таких дисциплін, як психологія і організаційна поведінка (якісні відносини на всіх рівнях), запропонував виділити три рівні корпоративної культури, а саме: зовнішній, внутрішній та глибинний, кожний з яких має свої елементи, які наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура корпоративної культури за Е. Шейном

Джерело: складено автором за [3]

Отже розглянемо детальніше елементи корпоративної культури, які притаманні різним її рівням.

Артефактами можна назвати все, що відповідає за зовнішній, тобто видимий прояв корпоративної культури. Сюди можна віднести дрес-код компанії, її місце розташування, архітектуру будівлі, дизайн приміщення, брендинг, фактична поведінка працівників, манери спілкування та мова, усілякі корпоративні заходи тощо. Тобто артефакти сприймаються людьми на рівні почуттів.

Цінності відображаються на внутрішньому (усвідомленому) рівні корпоративної культури, і проявляються своєрідними світоглядними установками та ідеями в усій компанії, її політиці, філософії, стратегії та цілях. Вони допомагають співробітникам впевнитись у відповідності роботи їх власним інтересам і потребам, а також задоволенні інтересів компанії в цілому. Зазвичай цінності проголошуються в організації, і працівники сприймають їх на свідомому рівні (проходячи процес від подання до переконання). Наприклад, корпоративними цінностями можуть бути:

- справедливе відношення до всіх співробітників;
- рівність, незалежно від займаної посади;
- співробітник компанії – її основна цінність;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації;
- безупинне вдосконалення компанії;
- важливість кожного клієнта;
- імідж компанії перш за все;
- повага працівників до керівництва;
- демократичний стиль управління;
- жорстке дотримання дисципліни;
- колективне прийняття важливих рішень;
- неформальні комунікації всередині компанії;
- участь керівництва у вирішенні конфліктів тощо.

Тож цінності компанії відносять до морально-етичної категорії і вони можуть бути зовсім різними, та вкрай важливо їх правильно сформулювати та подати, щоб донести їх суть до співробітника, бо вони безпосередньо впливають на його дії. Адже з часом, переходячи у підсвідомість, вони перетворюються на своєрідні уявлення (тобто стають чимось зовсім зрозумілим), і проявляються вже автоматичними діями працівників.

Базові припущення представляють собою основні переконання, які знаходяться на підсвідомому, тобто невидимому рівні корпоративної культури, і саме через таку природу дуже складно піддаються глибокому аналізу. Вони об'єднують собою сприйняття навколишнього світу, простору та часу, взаємин між людьми, та людської природи загалом, і є найбільш значимими, адже укорінюються саме у підсвідомості працівників. Тобто вони допомагають людям сприймати всі видимі атрибути компанії, обумовлюючи їх поведінку саме на несвідомому рівні. І не дивлячись на здатність «програмувати» поведінку, ніяким чином не перешкоджають свободі вибору та не обмежують її [3].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що сукупність різних елементів корпоративної культури робить її унікальною для кожної компанії. Та виділимо дві важливі особливості, які притаманні кожній корпоративній культурі (рис. 1.3).

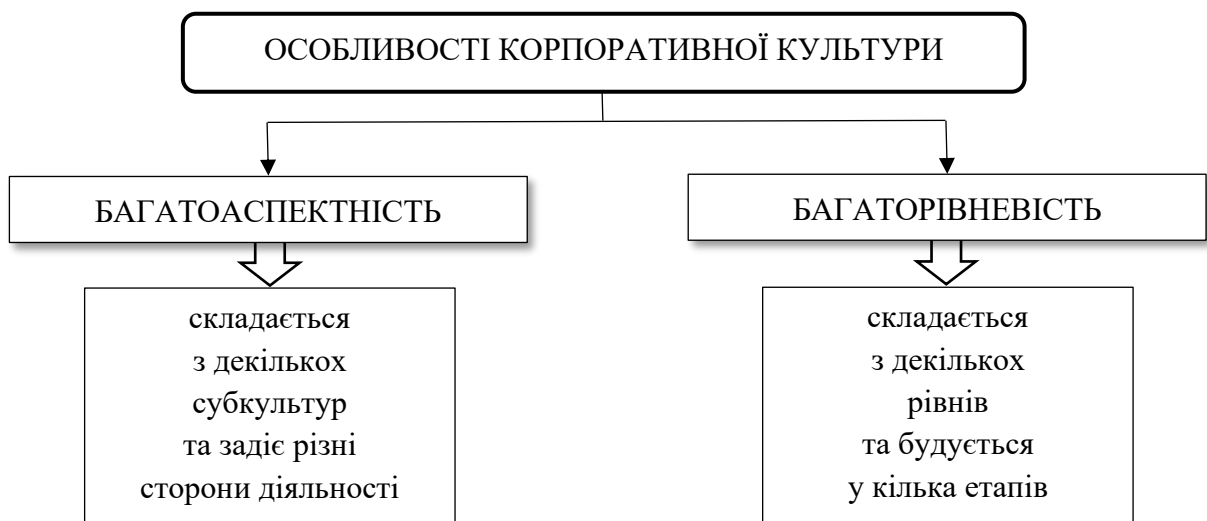


Рисунок 1.3 – Особливості корпоративної культури

Джерело: складено автором

Отже багатоаспектність корпоративної культури має на увазі те, що вона складається з різних субкультур та соціальних груп, які є частинами загальної культури компанії. Також корпоративна культура охоплює декілька сторін діяльності організації (внутрішні взаємини, управління, спілкування тощо). Тож все це вказує на її багатогранність.

Багаторівневість корпоративної культури передбачає те, що вона складається з різних рівнів (шарів) та будується у декілька етапів.

Тож розглянувши різні елементи корпоративної культури, можемо сформувати основні елементи та представити їх на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Складові елементи корпоративної культури

Джерело: складено автором

Таким чином, організаційними елементами корпоративної культури є різноманітні норми поведінки, системи комунікацій та лідерства, формування робочого процесу, корпоративний стиль, способи вирішення конфліктів тощо. Тобто це все те, з чим співробітники стикаються кожного дня: коли приходити та коли залишати робоче місце, чи можна відлучатись від роботи, яка форма

одягу дозволена, як спілкуватися з керівниками і колегами та багато іншого. І якщо ці норми та правила неприйнятні для працівника (або дуже стомлюючі), він не зможе ефективно виконувати свої обов'язки у повному обсязі.

Щодо ідейних елементів корпоративної культури, то вони містять: особисті цінності та цінності компанії, різноманітні корпоративні заходи, традиції, церемонії та ритуали, а також вектор розвитку організації, її основні цілі. І вкрай важливим є те, щоб погляди на ці речі збігались як у окремого працівника, так і у його колег та керівництва, адже в іншому випадку їм просто буде складно та некомфортно працювати разом.

Отже дані основні складові елементи корпоративної культури формують її особливою та унікальною для кожної компанії. Тому вкрай важливо, аби формування корпоративної культури здійснювалося індивідуально, у відповідності особливостям окремої компанії. Та зазвичай це досить довготривалий і складний процес, який потребує умілого керівництва із застосуванням різноманітних засобів.

Тому, беручи до уваги велику кількість чинників, які впливають на рівень корпоративної культури компанії, під час її формування доцільно керуватись наступними принципами:

1. Системності (всеохопленості) – який передбачає формування корпоративної культури компанії та її розвиток з позиції охоплення всіх працівників, елементів, процесів та явищ, які забезпечують діяльність організації;

2. Постійного розвитку – що має на увазі орієнтацію корпоративної культури компанії на безперервний інтелектуальний та соціально-економічний розвиток, а отже забезпечення відповідного розвитку всіх співробітників організації та рівня економічного достатку;

3. Корисності – бо кожна корпоративна культура будь-якої компанії повинна виконувати корисну функцію як для кожного окремого співробітника, так і в результаті приносити користь для всієї організації загалом;

4. Вимірності – що передбачає забезпечення набору кількісних та якісних параметрів, які дозволять оцінити рівень корпоративної культури та її вплив та різні показники діяльності компанії, адже кожна корпоративна культура в першу чергу повинна забезпечувати ефективну діяльність організації, і необхідно вміти здійснювати коректну оцінку для подальшого покращення та розвитку;

5. Індивідуальності – який має на увазі те, що кожна корпоративна культура є унікальною та повинна реалізовуватись у вільному прояві, бути розробленою конкретно для окремої компанії та враховувати всі її особливості та потреби [6, с. 13].

Тож принципи корпоративної культури є основою її розвитку, і кожна компанія розробляє та впроваджує їх самостійно впродовж існування. Вони формують поведінку співробітників, а їх подальше дотримання сприяє стабільному розвитку та вдосконаленню організації, впливає на загальну успішність її діяльності.

Отже, можемо зробити висновок, що наразі саме ефективна корпоративна культура визначає стабільний розвиток будь-якої сучасної компанії. Вона є неповторною та унікальною за рахунок різноманітності складових елементів, які її формують, та особливостей, що притаманні конкретній організації.

Проте компанії можуть застосовувати подібні принципи для розвитку корпоративної культури, і використовуючи їх – сприяти результативності діяльності співробітників, ефективності прийняття управлінських рішень в організації тощо.

Таким чином, корпоративна культура виступає своєрідним «продуктом» взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища, а тому будь-який вплив з їх боку буде визначати подальший розвиток культури компанії. А значить, задля ефективного процесу створення корпоративної культури та її подальшого розвитку, необхідно своєчасно відстежувати всі фактори, що впливають на формування культури компанії.

1.3. Методи оцінки корпоративної культури

Корпоративна культура є основою розвитку, своєрідним потужним ресурсом, за допомогою застосування якого будь-яка компанія досягне успішного розвитку. Та необхідними для цього є не лише знання щодо її ефективного формування та розвитку, а також володіння методиками, спрямованими на оцінку рівня її розвитку.

Також, задля того, щоб мати змогу визначити стан, до якого потрібно прагнути компанії, необхідно здійснювати аналіз корпоративної культури, встановлюючи рівень її ефективності у конкретно визначеному періоді часу.

Таким чином, можна стверджувати, що метою оцінки корпоративної культури компанії є інтерпретація її вже існуючих культурних «симптомів» за допомогою різних інструментів. А результатом такої оцінки виступатиме візуалізація наявної (тобто вже існуючої) корпоративної культури компанії.

Щодо інструментів, за допомогою яких можна здійснювати діагностику наявної корпоративної культури з метою визначення вихідної інформації, то до них відносяться, наприклад: різноманітні анкетування співробітників, інтерв'ю з ними, аналіз певних документів компанії, спонтанні візити, спостереження за офіційними засіданнями та навіть різні експерименти.

Процес оцінки корпоративної культури має базуватися на наступних методологічних принципах:

- науковості (що передбачає використання наявних досягнень наукових дисциплін);
- професіоналізму (має на увазі наявність у дослідника певного досвіду та навичок);
- системності (у сприйнятті всіх об'єктів дослідження та управління);
- гуманізму (визнання кожного співробітника найвищою цінністю компанії);
- визнання компанії частиною суспільства [13].

В цілому, можемо виділити наступні характеристики, які відрізняють ефективну корпоративну культуру, та представити їх на рисунку 1.5:

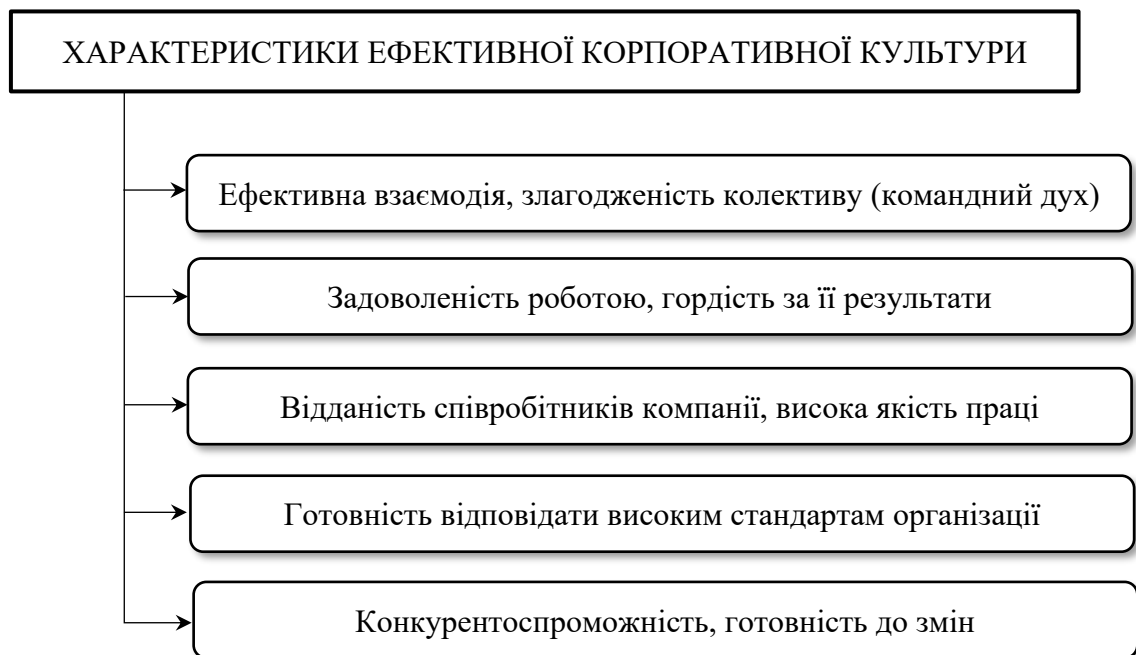


Рисунок 1.5 – Характеристики ефективної корпоративної культури

Джерело: складено автором

Найпоширеніші методи, які застосовуються задля оцінки наявної корпоративної культури компанії, та забезпечення її ефективного формування та розвитку, наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання корпоративної культури компанії

Назва методики	Характеристика
Метод системного аналізу	Полягає у поелементній якісній оцінці корпоративної культури і є вкрай важливим, адже його можна застосовувати для послідовного покращення вже існуючої корпоративної культури компанії.
Метод опитування	Це дуже достовірний метод, хоч і досить трудомісткий. За допомогою анкетувань та інтерв'ю виявляється ставлення співробітників до наявної корпоративної культури, а також встановлюється, які цінності та елементи безпосередньо є найважливішими.
Опис елементів корпоративної культури	Цей метод дозволяє оцінити корпоративну культуру компанії з різних сторін за допомогою опису її елементів, які відображають певні аспекти діяльності.

Продовження таблиці 1.2

Визначення типу корпоративної культури	Полягає у виділенні певного типу корпоративної культури за допомогою різних показників. Тобто базується на різних критеріях, відповідно яким описується корпоративна культура задля співвідношення її з «типовою».
Соціометричні методи	Дані методи дозволяють отримати інформацію про стан групи за допомогою графіків та числових величин, що відображають відносини всередині неї.
Статистичні методи	Необхідні для коректного вимірювання корпоративної культури компанії. Вони поділяють на: <ul style="list-style-type: none"> – нормативний (є одним з найпоширеніших для оцінки певного виду корпоративної культури); – порівняльний (є не менш поширеним методом оцінки корпоративної культури, який полягає у зіставленні отриманих даних за певними показниками); – відстеження змін (реалізується задля відстеження потрібних змін за допомогою схеми «було – стало – повинно бути» і дозволяє виявити тенденції росту або падіння).

Джерело: складено автором за [15]

Тож, задля підвищення рівня корпоративної культури компанії потрібно використовувати різні методи її оцінки.

Найбільш відомими методиками аналізу рівня корпоративної культури у наукових та практичних дослідженнях є:

1. Методика Е. Шейна;
2. Методика К. Камерона та Р. Куїнна;
3. Методика Т. Діла та А. Кеннеді;
4. Методика Д. Денісона;
5. Методика О'Рейллі, Чатмана та Калдвелла.

Тож розглянемо кожну з даних методик детальніше.

Методика Е. Шейна була запропонована для вивчення корпоративної культури компанії за допомогою «клінічного дослідження». Вона максимально залучає дослідників (зовнішніх консультантів) у внутрішні (соціально-культурні) процеси організації. Саме дана методика дає можливість досить точно виявити глибинні уявлення всіх співробітників про їх роль у розвитку компанії.

І вже наявність та істотність цього взаємозв'язку дозволяє робити висновки щодо досягнутого рівня корпоративної культури та його відповідності як загальній стратегії організації, так і базовим уявленням співробітників. Проте, також слід зазначити відносну трудомісткість та тривалість даного дослідження [3].

Методика К. Камерона та Р. Куїнна – це інструмент оцінки культури організації (Organization Culture Assessment Instrument), який охоплює не тільки психологічні та комунікативні аспекти, а оцінку співробітниками економічної складової діяльності компанії (ефективності її роботи). Тобто вимірювання результатів задоволеності та ефективності працівників. Методика виконується за чіткою структурою, в результаті чого утворюється набір певних індикаторів ефективності діяльності компанії, за якими виносяться судження про неї. Тобто проаналізувавши компанію за конкретними характеристиками, можна визначити ступінь прояву кожного типу корпоративної культури (клану, адхократії, ринку та ієрархії). За допомогою цього інструменту формуються уявлення того: «як є» та «як повинно бути», а значить визначаються напрями проведення змін. Слід також зазначити достатню простоту та поширеність застосування даної методики [1].

Методика Т. Діла та А. Кеннеді здійснюється за допомогою опису таких критерії діяльності компанії, як: швидкість зворотного зв'язку та ступінь ризику. Тобто дана методика направлена на оцінку компанії за основними напрямками та визначення типу корпоративної культури.

Методика Д. Денісона дає можливість оцінити компанію за системою внутрішнього та зовнішнього фокусу, стабільності та гнучкості. Отже в результаті даного дослідження виявляються такі прояви корпоративної культури компанії: місія, взаємодія, залученість та адаптивність, що мають безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Слід зазначити наочність результатів даної методики, проте відносну складність проведення [2].

Методика О'Рейллі, Чатмана та Калдвелла передбачає створення профілю корпоративної культури (Organizational Culture Profile), що дозволяє оцінити психологічний клімат компанії. Аналіз результатів проводиться за семи

напрямами: уважність до деталей, інноваційний та агресивний підхід, орієнтованість на результат, людей і команду, стабільність. Серед цих напрямів: три відображають ставлення до роботи, два описують внутрішні відносини та два показують норми дій. Все це дозволяє виявляти, вимірювати та керувати культурою членів колективу.

Таким чином, розглянувши різні методики оцінки корпоративної культури компанії, можемо розділити їх на дві основні групи (рис. 1.6).

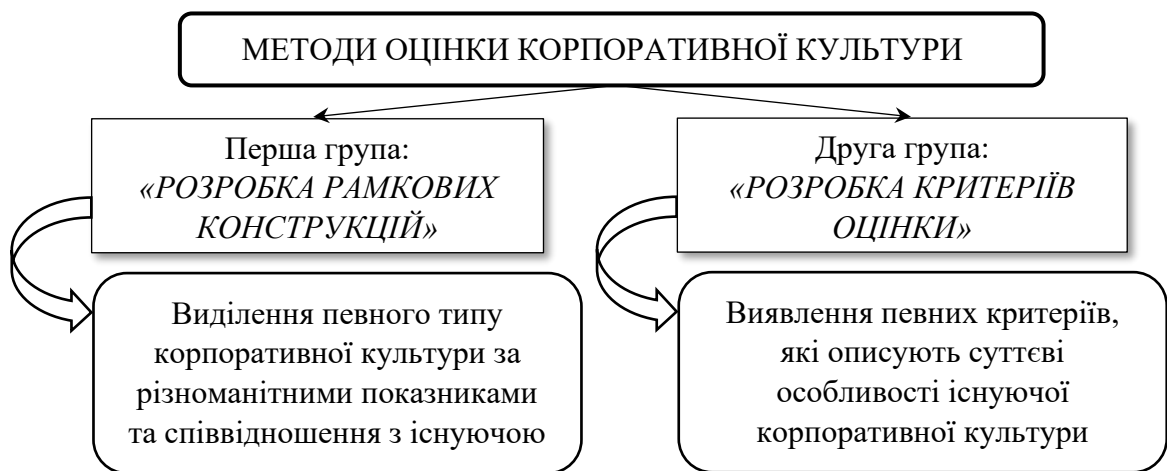


Рисунок 1.6 – Групи методів оцінки корпоративної культури

Джерело: складено автором

Також слід зазначити, що при оцінці стану та рівня корпоративної культури компанії дуже часто присутній суб'єктивізм, адже у всіх існує власне сприйняття різних речей. Тому вкрай важливо якісно проводити дослідження та надавати об'єктивні результати, які можна буде використовувати в подальшому для розвитку організації.

Неабияке значення також має загальна гармонійність сукупності всіх складових елементів корпоративної культури, адже постійне вдосконалення недостатньо-розвинених елементів є основою для стабільного розвитку.

Отже, можемо дійти висновку, що постійний аналіз та оцінка корпоративної культури компанії дозволяє відстежувати її ефективність та дає можливість своєчасно впроваджувати на практиці дієві засоби та принципи задля досягнення цілей організації та найкращих результатів діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «SMART DENTAL GROUP»

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності компанії «Smart Dental Group»

Найважливішою складовою успішного функціонування компанії є корпоративна культура. Вона безпосередньо впливає на всі складові діяльності фірми, на загальну ефективність праці, на ставлення робітників не тільки до компанії, в якій вони працюють, а й на їх ставлення до власної роботи, яку вони виконують, що, в свою чергу, впливає на результати їх діяльності.

Корпоративна культура будь-якої компанії являє собою особливу атмосферу всередині неї, набір унікальних норм і зразків поведінки, формальних і неформальних правил та принципів, цінностей, які сформувались в компанії впродовж її діяльності. Компанія «Smart Dental Group» є представником компанії сфери надання стоматологічних послуг, де наразі здійснюється формування власної унікальної корпоративної культури.

В компанії «Smart Dental Group» переконані, що сучасна стоматологічна клініка не може існувати та ефективно працювати без результатів найновіших світових досягнень та застосування новітніх методик лікування. Досліджувана стоматологічна клініка має 27 років досвіду у стоматології та більше 60 тисяч задоволених клієнтів, забезпечує ідеальні умови для якісного та комфортного лікування, комплексний підхід професійної команди, кращі найсучасніші технології та безпеку. Також до вагомих переваг компанії «Smart Dental Group» слід віднести сучасне італійське обладнання, якісне знеболююче, можливість лікування уві сні та лікування під мікроскопом, розроблення фотопротоколів та індивідуальних планів лікування, а також лікарі різної спеціалізації, включно з ортодонтом та остеопатом.

Щодо організаційної структури компанії «Smart Dental Group», то їй притаманна лінійна система управління, яка характеризується концентрацією функцій управління та реалізації управлінських дій в одній ланці (рис. 2.1).

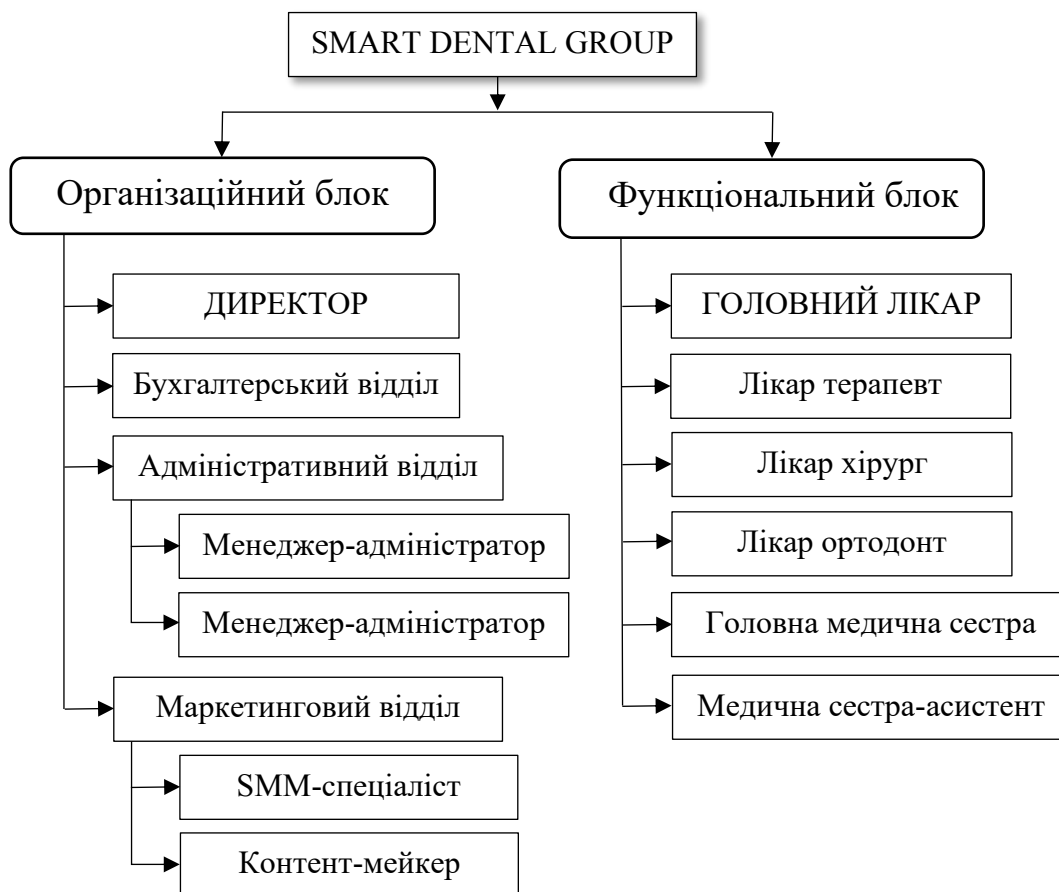


Рис. 2.1 – Організаційна структура компанії «Smart Dental Group»

Джерело: складено автором

Отже організаційний блок очолює директор компанії «Smart Dental Group», до його складу також відноситься бухгалтерський, адміністративний та маркетинговий відділи, які забезпечують ефективне функціонування всіх складових діяльності досліджуваної стоматологічної клініки, безпосередньо впливають на результативність робочого процесу та розвиток компанії.

Функціональний блок на чолі з головним лікарем можна представити наданням широкого спектру стоматологічних послуг. Тож розглянемо детальніше послуги, які надаються стоматологічною клінікою «Smart Dental Group» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Послуги компанії «Smart Dental Group»

Послуга	Види маніпуляції
Діагностика	<ul style="list-style-type: none"> • Комп'ютерна томографія • Ортопантонограма • Фотопротокол • План лікування
Терапевтичне лікування	<ul style="list-style-type: none"> • Лікування карієсу • Пломбування зубів • Високоестетична художня реставрація • Лікування зубів під мікроскопом
Ендодонтія	<ul style="list-style-type: none"> • Лікування каналів з використанням мікроскопу • Інструментальна та медикаментозна обробка каналів ендомотором
Гігієна та парадонтологія	<ul style="list-style-type: none"> • Професійна гугієна • Лікування гінгівіту • Лікування пародонтиту • Плазмоліфтинг • Закритий та відкритий кюретаж
Хірурія	<ul style="list-style-type: none"> • Видалення зубів будь-якого ступеню складності • Апекальна мікрохірургія • Пластика вуздечки • Резекція верхівки кореня зуба
Імплантація	<ul style="list-style-type: none"> • Імпланти MegaGen (Корея) • Імпланти BioHorizons (США) • Імпланти Straumann (Швейцарія) • Синус-ліфтинг • Кісткова пластика
Ортопедія	<ul style="list-style-type: none"> • Знімні протези • Вініри • Керамічні коронки • Протезування на імплантах • Культьові вкладки • Умовно-знімна конструкція з опорою на імпланти • Бюгельний кламерний протез
Ортодонтія	<ul style="list-style-type: none"> • Металеві, лігатурні, сапфірові, керамічні, самолігуючі та лінгвальні брекети • Елайнери (капи)

Джерело: складено автором за [21]

Компанія «Smart Dental Group» обслуговує близько трьох тисяч пацієнтів на рік. Число відвідувань за 2021 рік становить 2937 осіб, що перевищує статистику за 2020 рік, який був досить важким через пандемію, але все ще є

меншим за 2019 року. Тож загальна кількість відвідувань клініки за останні три роки наведена на рисунку 2.2.

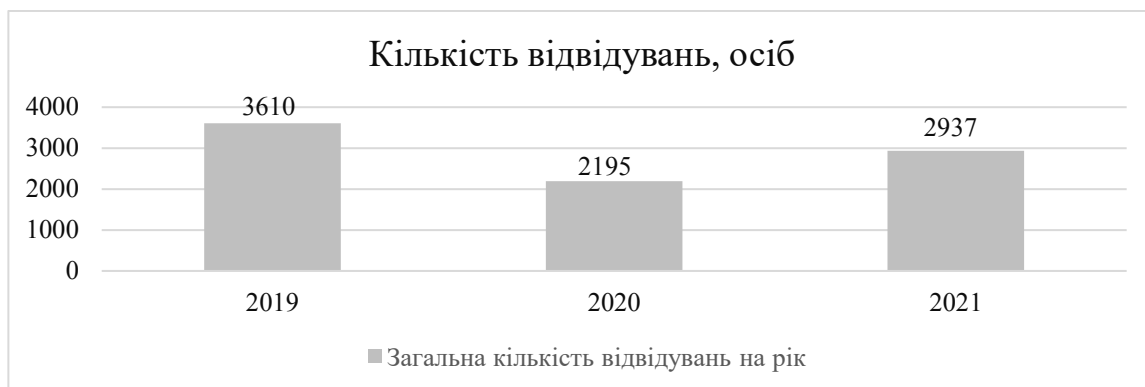


Рис. 2.2 – Число відвідувань компанії «Smart Dental Group» у 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

Основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваної стоматологічної клініки «Smart Dental Group», розраховані на основі наданих у додатку А даних, наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності компанії «Smart Dental Group» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Виручка від надання послуг, грн	4123112	2810234	4237450	-1312878	1427216	-31,84	50,79
Річні витрати, грн	3096000	2385840	3258000	-710160	872160	-22,94	36,56
Фонд оплати праці на рік, грн	2892000	2265840	3042000	-626160	776160	-21,65	34,25
Середня заробітна плата, грн	24100	20980	25350	-3120	4370	-12,95	20,83
Прибутковість, грн	1027112	424394	979450	-602718	555056	-58,68	130,79
Рентабельність, грн	33,18	17,79	30,07	-15,39	12,28	-46,38	69,03

Джерело: складено автором

За результати розрахунків, наведених у таблиці, можемо бачити закономірну динаміку падіння показників у 2020 році відносно 2019 року, та зростання їх значень у 2021 році, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з карантинними обмеженнями, спричиненими пандемією COVID-19 на початку 2020 року.

Проте покращення ситуації у 2021 році свідчить про вдалі дії керівництва та конкурентоспроможність досліджуваної стоматологічної клініки. Так, не зважаючи на збільшення річних витрат (на 36,56 %), виручка від надання послуг у 2021 році зросла на 50,79% і становила вже 4 237 450 грн, що перевищує навіть показник 2019 року. Також можна відмітити і позитивну динаміку показників прибутковості та рентабельності послуг.

Рівень ефективності роботи компанії «Smart Dental Group» безпосередньо залежить від наявного складу співробітників та рівня їх професіоналізму. Задля того, щоб надавати найякісніші послуги і забезпечувати оптимальний баланс оновлення та збереження якісного та чисельного складу співробітників відповідно наявним потребам, компанія приділяє особливу увагу ретельному підбору кадрів та постійному підвищенню їх кваліфікації. І отже для характеристики діяльності досліджуваної стоматологічної клініки досить важливим є аналізування показника зміни чисельності персоналу. Тож у таблиці 2.3 розглянемо динаміку показників руху кадрів компанії «Smart Dental Group».

Таблиця 2.3 – Динаміка руху кадрів компанії «Smart Dental Group» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Прийнято працівників	1	5	3	4	-2	400	-40
Вибуло працівників	1	6	2	5	-4	500	-66,7
Загальна кількість працівників на кінець року	10	9	10	-1	1	-10	11,1

Джерело: складено автором

Отже за отриманими у таблиці даними можемо побачити, що облікова кількість працівників у 2020 році зменшилась на 10% в порівнянні з 2019 роком. Цю негативну динаміку можна обумовити пандемією, адже у 2020 році з компанії «Smart Dental Group» вибуло 6 працівників, і порівняно з 2019 роком їх кількість зросла на 5 осіб. При цьому прийнято було 5 нових робітників. У 2021 році вибуло 2 працівника, а прийнято було 3, таким чином, наразі загальна чисельність співробітників досліджуваної стоматологічної клініки знову становить 10 працівників. Тож відслідкуємо динаміку плинності кадрів у компанії «Smart Dental Group» за останні три роки на рисунку 2.3.

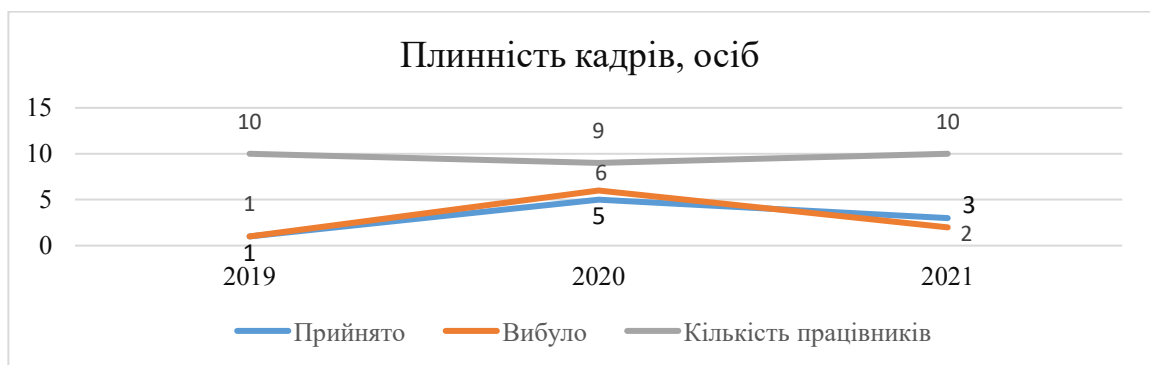


Рис. 2.3 – Зміна загальної чисельності персоналу компанії «Smart Dental Group» у 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

Плинність кадрів є своєрідним індикатором, який свідчить про «здоров'я» компанії, тобто ефективність управління, правильність рішень, що приймаються, психологічний клімат всередині колективу, та звичайно рівень корпоративної культури. Можемо стверджувати, що наразі у компанії «Smart Dental Group» досить висока плинність кадрів, що свідчить про необхідність роботи з корпоративною культурою досліджуваної стоматологічної клініки, адже новим співробітникам не завжди вдається добре взаємодіяти один з одним, можуть виникати конфліктні ситуації та непорозуміння в колективі, які потрібно вміти вирішувати щоб не перешкоджати ефективній співпраці та досягненню необхідних результатів.

Також важливим є дослідження матеріального та нематеріального заохочення працівників компанії «Smart Dental Group», адже правильна мотивація – це запорука успішної роботи всієї команди. Тож у таблиці 2.4 розглянемо як змінювалися заходи стимулювання за останні три роки.

Таблиця 2.4 – Заходи матеріального та нематеріального стимулювання працівників компанії «Smart Dental Group»

Вид стимулювання	Заходи		
	2019	2020	2021
Матеріальне стимулювання	Підвищення заробітної плати та одержуваного відсотку від прибутку	Підвищення заробітної плати та одержуваного відсотку від прибутку	Підвищення заробітної плати та одержуваного відсотку від прибутку
	Премії та бонуси	Послуги зі знижкою 20% для працівників та їх сімей	Послуги зі знижкою 30% для працівників та їх сімей
	Послуги зі знижкою 30% для працівників та їх сімей		Спортивні та оздоровчі сертифікати
Нематеріальне стимулювання	Можливість кар'єрного росту	Можливість кар'єрного росту	Можливість кар'єрного росту
	Навчання та підвищення кваліфікації	Навчання та підвищення кваліфікації	Моральна винагорода
	Корпоративні заходи		Навчання та підвищення кваліфікації
			Корпоративні заходи

Джерело: складено автором

За результатами дослідження можемо побачити, що матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання знаходяться на досить непоганому рівні, але все ж таки недостатньо враховують всі побажання співробітників, а отже розуміючи перспективи впровадження додаткових інструментів стимулювання, їх вплив на покращення роботи підлеглих, підвищення їх мотивації та продуктивності компанії, необхідно прагнути до балансу між матеріальним та нематеріальним заохоченням співробітників.

Таким чином, провівши аналіз діяльності компанії «Smart Dental Group» за останні три роки, можемо бачити, що не зважаючи на складні умови роботи під час пандемії, клініка продовжує здійснювати заходи для постійного розвитку та покращує результати своєї діяльності.

2.2. Виявлення та оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

Для повноцінного аналізу корпоративної культури компанії, виявлення її рівня та розробки ефективних методів вдосконалення, необхідно визначити її тип за допомогою класифікації. Адже саме тип корпоративної культури компанії є важливим показником для її комплексної оцінки, яка дає змогу формувати стратегію розвитку окремої корпоративної культури.

Наразі відсутня єдина система типів корпоративної культури, проте загальновизнаною базовою моделлю для інтерпретації корпоративної культури компанії є класифікація Кіма Камерона та Роберта Куїнна, яка на основі врахування системи управління в компанії виділяє наступні чотири типи корпоративної культури:

1) Клан – характеризується внутрішньою орієнтацією і гнучкістю у вирішенні проблемних ситуацій. Їй притаманна згуртованість та взаємодопомога в колективі, спілкування без панування та турботливе ставлення керівництва, позитивний соціально-психологічний клімат.

2) Адхократія – спрямована на зовнішню орієнтацію та працю заради спільної мети. Їй властива свобода дій, проявів та думок, прагнення до розвитку та новаторства, великі повноваження та ініціативність працівників, їх готовність йти на ризик.

3) Ринок – зорієнтована на зовнішнє середовище з концентрацією уваги на контролі та стабільності. Заохочується суперництво та конкуренція, спрямованість на результат, досягнення поставлених цілей. Їй притаманна вимогливість керівництва.

4) Ієрархія – характеризується внутрішнім спрямуванням зі стабільністю та контролем. Властивим є плановість та формалізація процесів, а також наявність керівників, що підпорядковуються іншим керівникам у різних аспектах діяльності [1].

Компаній з «чистим» типом корпоративної культури майже не існує, зазвичай зустрічається поєднання декількох видів корпоративної культури у різних пропорціях. Зазвичай один з типів домінує, але вони можуть бути представлені і у рівних частинах.

Отже можемо стверджувати, що корпоративна культура компанії «Smart Dental Group» характеризується домінуванням таких двох типів культури, як адхократія та ринок, а значить має зовнішню спрямованість з орієнтацією на конкурентоспроможність, концентрується на стабільності та контролі з вимогливим керівництвом, а також праці заради спільної мети. У досліджуваній стоматологічній клініці цінується прагнення до розвитку та ініціативність співробітників. Велике значення має спрямованість на результат та досягнення поставлених цілей.

Проте зусилля компанії «Smart Dental Group» потрібно спрямувати також на підвищенні домінування такого типу корпоративної культури, як клан, що зосереджується на внутрішній орієнтації, гнучкості у вирішенні проблем, підтримці позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу, взаємодопомоги та згуртованості, а також пануванні турботливого ставлення зі сторони керівництва.

Впродовж своєї діяльності кожна компанія піддається впливу багатьох факторів, які впливають на формування та розвиток корпоративної культури та її окремі структурні елементи, а отже і на загальну ефективність розвитку організації. Одним із таких факторів є корпоративні заходи, впроваджені в компанії, які мають вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище.

В процесі формування корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» велике значення мають різноманітні корпоративні заходи, адже вони виступають одним з важливих інструментів формування позитивної корпоративної культури всередині неї. Корпоративні заходи допомагають згуртувати колектив, підвищити лояльність працівників, покращити психологічний клімат всередині колективу, мотивувати співробітників та навіть проводити своєрідну організаційну діагностику та виявляти наявні проблеми

компанії. Отже розглянемо детальніше види корпоративних заходів компанії «Smart Dental Group» та їх вплив на корпоративну культуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Класифікація корпоративних заходів компанії «Smart Dental Group»

Класифікація	Корпоративні заходи	Вплив на корпоративну культуру
Офіційні	Зустрічі з партнерами	Дані корпоративні заходи несуть доволі стриманий характер і сприяють розвитку та росту фірми, маючи безпосередній вплив на зовнішній рівень корпоративної культури
Урочисті	Професійні свята, День народження компанії, Національні свята	Сприяють згуртованості колективу, впливаючи на зміцнення існуючих цінностей та формування нових
Організаційні	Щотижневі консилиуми, щомісячні колективні збори з керівництвом	Ці корпоративні заходи несуть офіційний характер і мають великий вплив на якість надання послуг та рівень взаємодії між співробітниками, а також на формування стратегічних цілей діяльності клініки
Науково-навчальні	Неформальні зустрічі для обговорення професійних питань та передачі знань між фахівцями	Напряму впливають на взаєморозуміння між фахівцями, що безпосередньо покращує ефективність робочого процесу, а також на підвищення професіоналізму працівників

Джерело: складено автором

Тож у компанії «Smart Dental Group» наявні офіційні корпоративні заходи, що мають зовнішній вплив, а також урочисті, організаційні та науково-навчальні корпоративні заходи, які вже впливають на внутрішнє середовище. Перелічені заходи мають безпосередній вплив на всі рівні корпоративної культури і покращують її діяльність. Досліджувана стоматологічна клініка проводить зустрічі з партнерами, урочисті заходи, консилиуми та колективні збори, а також неформальні зустрічі щодо професійних питань.

Але при цьому можна зазначити недостатність командоутворюючих заходів, які б мали позитивний вплив на утворення командного духу, згуртованість та підтримання неформальних, дружніх відносин всередині колективу. Також задля підвищення впізнаваності на ринку та покращення загального іміджу компанії «Smart Dental Group» доречним є впровадження

громадських корпоративних заходів, наприклад медичних симпозіумів, стоматологічних та фармацевтичних виставок, національних конференцій. Має значення також складання річних графіків з усіма корпоративними заходами.

Задля дослідження впливу різних факторів на формування корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» та її подальший розвиток, також доцільно буде застосувати метод опитування, який є доволі достовірним за своєю суттю, адже в результаті безпосередньо отримуються прямі відповіді на необхідні запитання зі сторони співробітників організації, що дає можливість одразу бачити їх точку зору на те чи інше питання і виявляти можливі проблеми, тим самим мати змогу швидко приймати необхідні управлінські рішення, попереджаючи негативні наслідки для всієї компанії у майбутньому.

За допомогою застосування даного методу можливо виявити ставлення кожного працівника до наявної корпоративної культури, встановити, які її елементи безпосередньо є найважливішими для нього. Отже це доволі трудомістке дослідження, але воно має неабияку ефективність та важливість.

Тож з метою глибшого аналізу та кращого розуміння корпоративної культури, а також дослідження наявних проблем всередині організації та впливу різноманітних факторів на розвиток досліджуваної клініки, серед співробітників компанії «Smart Dental Group» було проведено власне опитування у вигляді анкетування (повний зміст анкети представлено у додатку Б). В опитуванні приймали участь 10 співробітників компанії, яким були запропоновані запитання щодо внутрішньої культури клініки з декількома варіантами відповідей. Результати анкетування графічно представимо у вигляді кругових діаграм.

Отже для загального розуміння «віку» колективу, можливого рівня його згуртованості, ефективності взаємодії під час роботи, питань адаптації та загального взаєморозуміння між працівниками, спочатку потрібно з'ясувати термін, впродовж якого співробітники працюють у компанії «Smart Dental Group». Результати відповідей на це запитання наведено на рисунку 2.4.

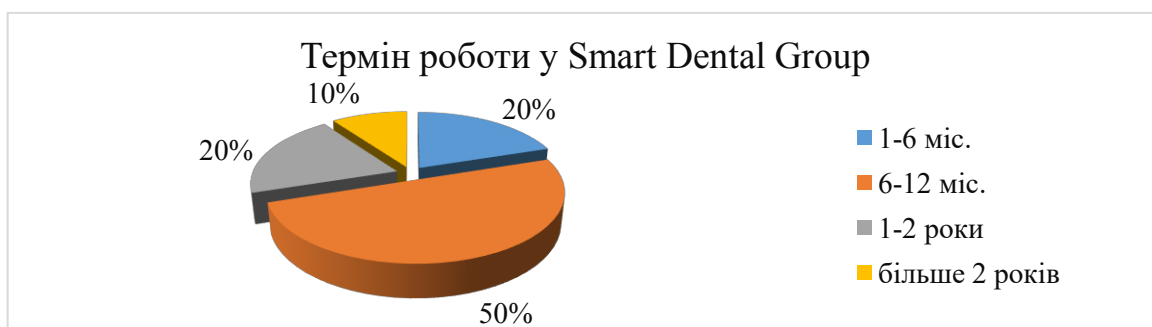


Рис. 2.4 – Розподіл відповідей на запитання: «Впродовж якого часу Ви працюєте у компанії «Smart Dental Group»?»

Джерело: складено автором

За результатами опитування видно, що тільки 10% співробітників працюють у досліджуваній клініці більше 2 років, 20% – від 1 до 2 років, половина опитаних працюють впродовж 6-12 місяців, і 20% працюють лише 1-6 місяців. Це свідчить про те, що колектив компанії «Smart Dental Group» наразі є досить «молодим» і через це можуть виникати проблеми із взаєморозумінням та ефективністю спільної роботи, а також з'являється необхідність покращувати систему адаптації працівників.

Щодо думок співробітників стосовно поняття «корпоративна культура», то вони досить різняться між собою. Для 20% це психологічний клімат в колективі, для 30% – традиції та звичаї компанії, для інших 30% це спільні заходи, і ще 20% відповіли, що це цінності компанії (рис. 2.5).



Рис. 2.5 – Розподіл відповідей на запитання: «Що Ви розумієте під терміном «Корпоративна культура»?»

Джерело: складено автором

Отже розуміння працівників компанії «Smart Dental Group» щодо цього питання розділилися, і це ще раз підкреслює важливість кожного окремого елементу корпоративної культури.

Як показують відповіді на запитання «Наскільки важлива для Вас ефективна взаємодія з колегами під час робочого процесу?», більшості співробітників, а саме 70% опитаних, дуже важливо ефективно взаємодіяти один з одним під час роботи, для 20% це є важливим, і тільки 10% вважають, що для них це не дуже важливо. До речі жоден учасник анкетування не ставиться байдуже до цього питання (рис. 2.6). Отримані відповіді вказують на необхідність підтримання позитивного психологічного клімату всередині колективу та покращення взаєморозуміння між колегами, адже саме такі умови забезпечують ефективну взаємодію під час робочого процесу, а отже і високі результати діяльності досліджуваної стоматологічної клініки загалом.



Рис. 2.6 – Розподіл відповідей на запитання: «Наскільки важлива для Вас ефективна взаємодія з колегами під час робочого процесу?»

Джерело: складено автором

На наступне запитання «Чи комфортно Вам працювати в колективі?», більшість опитаних (60%) відповіли, що їм комфортно, 30% працівників дуже комфортно працювати в даному колективі, і лише для 10% робота з колегами здається не дуже комфортною (рис. 2.7). Це говорить про досить позитивний морально-психологічний клімат у досліджуваній компанії, але все ж таки є співробітники, які не дуже задоволені наявними умовами, і дивлячись на високу

плинність кадрів у компанії «Smart Dental Group», залишається важливою робота над згуртованістю команди.



Рис. 2.7 – Розподіл відповідей на запитання: «Чи комфортно Вам працювати в колективі?»

Джерело: складено автором

На запитання щодо частоти виникнення конфліктних ситуацій, 67% опитаних відповіли, що вони виникають іноді, 11% вважають, що часто опиняються у конфліктних ситуаціях, та 22% сказали, то таких ситуацій не буває (рис. 2.8). Отже як і в будь-якому колективі, в компанії «Smart Dental Group» іноді виникають конфлікти, тому потрібно приділяти більше уваги швидкому їх вирішенню для того, щоб вони не ставали частішими, а також необхідно постійно підвищувати рівень корпоративної культури задля попередження таких ситуацій.

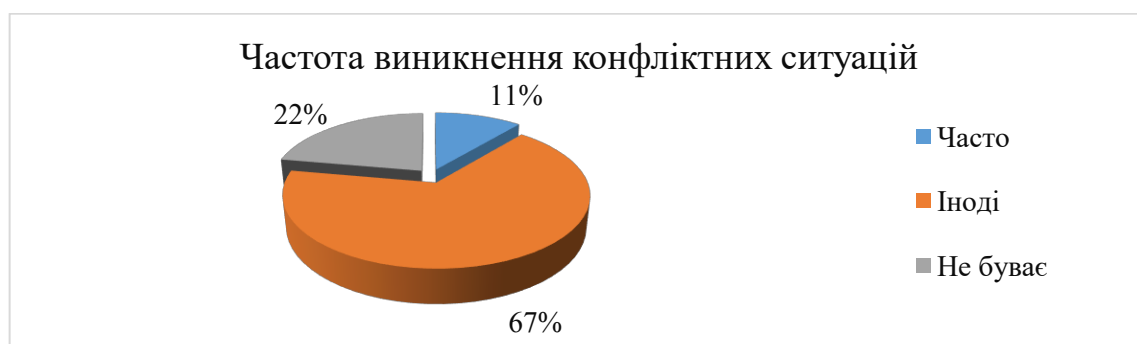


Рис. 2.8 – Розподіл відповідей на запитання: «Як часто виникають конфліктні ситуації в колективі?»

Джерело: складено автором

Щодо запитання про відповідність наявного стилю керівництва основним задачам компанії, більшість опитаних дали позитивну відповідь, а саме 60% працівників, лише 10% вважає, що не зовсім відповідає, і для 30% виявилось складним дати відповідь на це питання (рис. 2.9). Це значить, що 30% опитаних можуть бути не до кінця обізнані стосовно основних задач діяльності компанії «Smart Dental Group» і керівництву потрібно це виправляти.

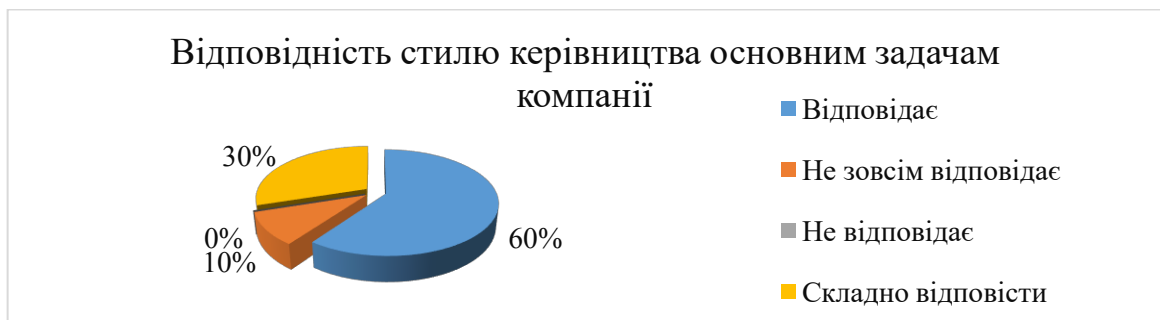


Рис. 2.9 – Розподіл відповідей на запитання: «Чи відповідає наявний стиль керівництва основним задачам компанії?»

Джерело: складено автором

Отримані відповіді на запитання «Чи задовольняють Вас взаємовідносини з керівництвом?» показують, що 40% колективу дуже ними задоволені, половину співробітників вони задовольняють, і 10% опитаних не зовсім задоволені наявними взаємовідносинами. Також слід зазначити, що зовсім немає незадоволених працівників стосовно цього питання (рис. 2.10).

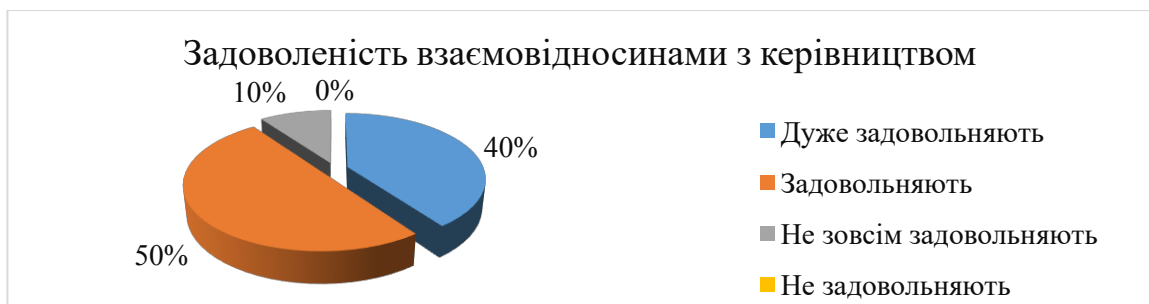


Рис. 2.10 – Розподіл відповідей на запитання: «Чи задовольняють Вас взаємовідносини з керівництвом?»

Джерело: складено автором

Думки співробітників також розділилися при відповіді на запитання про те, які корпоративні заходи мають найбільш позитивний вплив на корпоративну культуру. Так, 10% опитаних вважають, що офіційні, 30% обрали урочисті, для 40% працівників організаційні заходи мають найбільш позитивний вплив, і 20% вважають, що науково-навчальні (рис. 2.11).

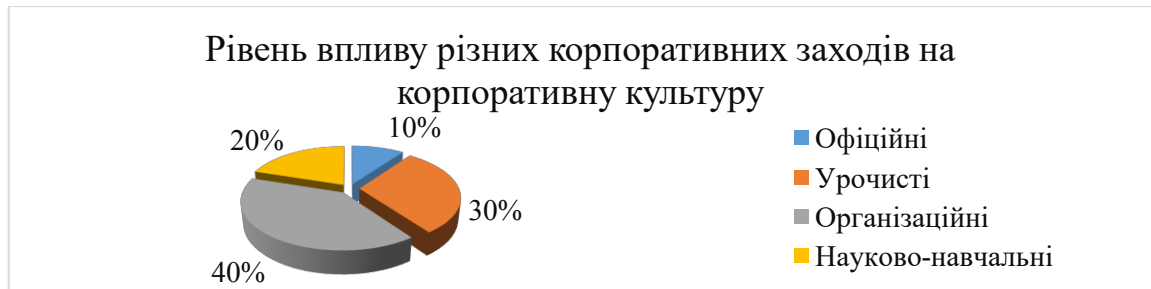


Рис. 2.11 – Розподіл відповідей на запитання: «На Вашу думку, які корпоративні заходи мають найбільш позитивний вплив на корпоративну культуру?»

Джерело: складено автором

Також співробітники компанії «Smart Dental Group» були опитані щодо їх бажання більшої кількості спільного дозвілля. Результати анкетування показують, що 33% працівників вистачає їх спільного дозвілля, при цьому 67% працівників хотіли б більше проводити свій вільний час з колегами (рис. 2.12). Це ще раз свідчить про необхідність впровадження командоутворюючих корпоративних заходів.

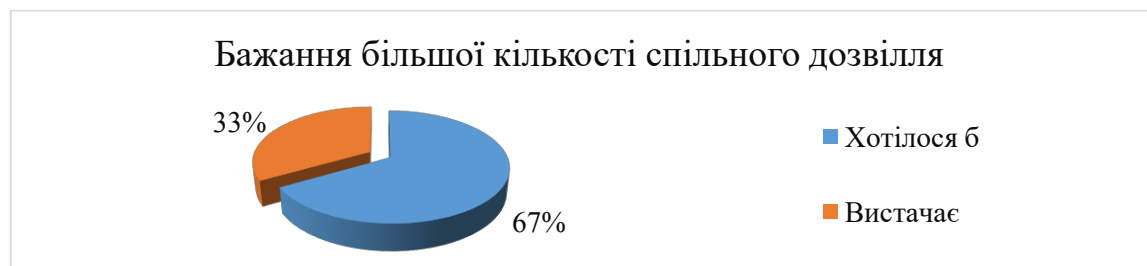


Рис. 2.12 – Розподіл відповідей на запитання: «Хотілось би Вам більше спільного дозвілля з колегами?»

Джерело: складено автором

На останнє запитання анкети «Як ви можете оцінити рівень наявної корпоративної культури клініки?», 10% опитаних вважають його низьким, для 30% співробітників він середній, половина працівників назвала його достатнім, і 10% співробітників впевнені, що рівень корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» наразі є високим. Результати відповідей на це питання у процентному співвідношенні зображено на рисунку 2.13.

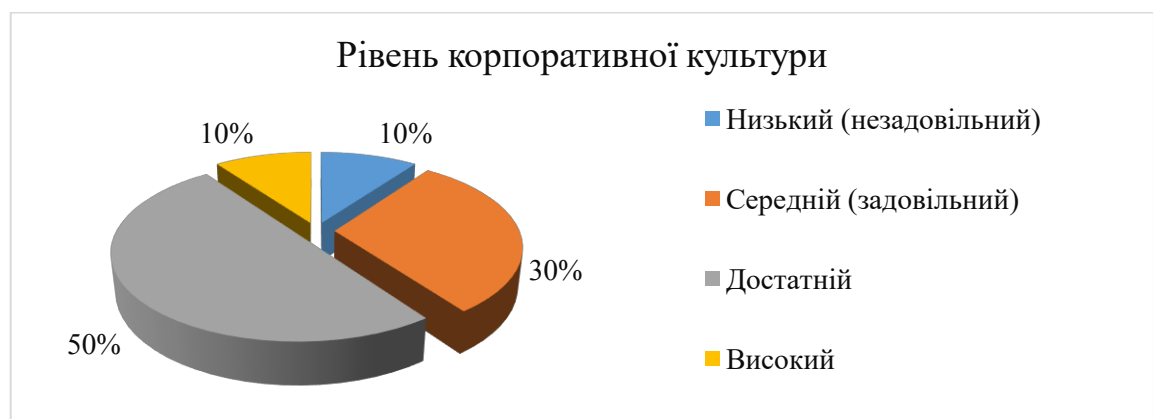


Рис. 2.13 – Розподіл відповідей на запитання: «Як ви можете оцінити рівень наявної корпоративної культури клініки?»

Джерело: складено автором

Отже, виникає потреба виявити ступінь задоволення працівників компанії «Smart Dental Group» їх роботою, а отже різними складовими корпоративної культури. Задля цього співробітникам досліджуваної стоматологічної клініки було запропоновано пройти ще одне анкетування (Додаток В), результати якого дозволяють отримати дані стосовно рівня задоволеності наявною корпоративною культурою. Опитування проводилось за допомогою надання показників, кожен з яких працівнику необхідно оцінити за бальною шкалою (від 0 до 10). Відповідно рівень задоволеності складовими існуючої корпоративної культури пропорційний величині середнього балу серед опитаних. У таблиці 2.6 наведені середні оцінки, які були отримані в результаті проведеного анкетування.

Таблиця 2.6 – Результати анкетування співробітників щодо виявлення ступеня їх задоволеності складовими корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

№	Показник	Середній бал
1	Я забезпечений (-а) усім необхідним на робочому місці для якісного виконання своїх професійних обов'язків	9,6
2	Робочий графік зручний для мене	9,2
3	Я задоволений (-а) ефективністю взаємодії з колегами під час робочого процесу	9,4
4	Відносини з колегами та атмосфера в колективі комфортні для мене	9,1
5	Мене задовольняє швидкість та ефективність вирішення конфліктних ситуацій	8,9
6	Можливості для професійного розвитку і самореалізації, та умови для кар'єрного зростання, які надає клініка, мене задовольняють	8,6
7	Я задоволений (-а) взаємовідносинами з керівництвом	9,2
8	Я задоволений (-а) стилем керівництва та його діяльністю	9,2
9	Оплата праці відповідає моїм вимогам	9,1
10	Мене задовольняє рівень мотивації в компанії	8,8
11	Я задоволений (-а) наявними корпоративними заходами та їх кількістю	8,3
12	Я розділяю основні цінності моєї компанії	9,8
13	Я задоволений (-а) прагненнями, вектором руху та стратегією розвитку компанії	9,4
14	Я задоволений (-а) наявним рівнем корпоративної культури компанії	8,3

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, можемо побачити, що середній бал майже всіх показників має доволі високе значення, що говорить про відсутність великих проблем всередині досліджуваної компанії. Проте необхідно звернути увагу на такі показники, як: швидкість та ефективність вирішення конфліктних ситуацій в колективі, можливість кар'єрного розвитку та самореалізації для працівників, рівень мотивації, а також наявні корпоративні заходи та їх кількість, бо саме покращення цих складових допоможе підвищити рівень корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» та загалом покращити результати її діяльності.

Таким чином, ми проаналізували наявну корпоративну культуру клініки «Smart Dental Group», її тип, рівень, складові та ступінь задоволеності працівників, а також вплив різноманітних факторів на ефективність діяльності та розвиток корпоративної культури, і дійшли висновку, що наразі у компанії недостатній ступінь відпрацьованого інструментарію задля її покращення.

2.3. Діагностика рівня корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона

Необхідність оцінювання корпоративної культури компанії виходить з постійної потреби впроваджувати зміни задля підтримування стабільного становища організації у зовнішньому середовищі, яке швидко змінюється. Тож для ефективного управління необхідно здійснювати об'єктивну оцінку наявної корпоративної культури, її діагностику з точки зору результативності діяльності фірми, тим самим комплексно аналізувати ефективність взаємодії між працівниками та організацію всіх бізнес-процесів.

Специфіка кожної корпоративної культури визначає поведінку співробітників по відношенню до певних груп, а саме: керівників, клієнтів, колег, постачальників, конкурентів, інвесторів тощо. І ця поведінка може підлягати не тільки спостереженню, але і вимірюватися. Саме з цією метою у компанії «Smart Dental Group» доцільно застосувати методику оцінювання корпоративної культури Д. Денісона, яка аналізує такі характеристики розвитку компанії, як:

- 1) зовнішній-внутрішній фокус – чи спрямована діяльність компанії назовні, або на внутрішню аудиторію;
- 2) стабільність-гнучкість – чи здатна компанія швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Діагностика корпоративної культури за методикою Даніеля Денісона передбачає проведення опитування співробітників за чотирма основними рисами корпоративної культури, що впливають на ефективність діяльності компанії, як: місія, адаптивність, залучення та узгодженість [11, с. 72].

1. Місія визначає значущий довгостроковий напрямок розвитку компанії, сенс її існування, визначаючи при цьому як зовнішні цілі, так і власну соціальну роль. Місію визначають такі показники, як:

- стратегічний напрямок;
- цілі;
- бачення.

2. Адаптивність допомагає трансформувати різноманітні запити зовнішнього середовища на визначення необхідних дій, які компанія повинна вжити задля успішності подальшої діяльності. Сектор адаптивності визначається наступними показниками:

- створення змін;
- орієнтованість на клієнта;
- організаційне навчання.

3. Залучення характеризує рівень відповідальності працівників компанії на їх загальну справу, орієнтацію всієї компанії на людський потенціал.

Три показники залучення, це:

- повноваження;
- розвиток здібностей;
- командна орієнтація.

4. Узгодженість позначає цінності, які лежать в основі створення кожної корпоративної культури. Показники, які визначають узгодженість:

- координація та інтеграція;
- погодження;
- ключові значення.

Рівень розвиненості кожного з секторів дозволяє дати відповіді на чотири головні питання щодо діяльності компанії:

- 1) місія: чи знаємо, куди йдемо?
- 2) адаптивність: чи вловлюємо потреби ринку?
- 3) залучення: чи зацікавлені наші люди в своїй роботі та досягненні основних цілей компанії?
- 4) узгодженість: чи має наша компанія цілі та порядок дій, які потрібно виконувати?

Отже кожний з даних секторів моделі має свої показники, певні індекси, які і допомагають ретельно проаналізувати наявну корпоративну культуру. Розглянемо детальніше кожен з них у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначальні показники кожного сектору корпоративної культури у моделі Д. Денісона

№	Сектор	Показник	Характеристика
1.	Місія	Стратегічний напрям	Визначає ступінь розуміння співробітниками стратегій, на яких будується робота компанії, та погляди щодо їх дієвості
		Цілі	Допомагає визначити наявність щоденних завдань, які допомагають працівникам усвідомлювати їх внесок у спільну стратегію компанії
		Бачення	Оцінює думки співробітників щодо правильності бажаного розвитку компанії, їх розуміння стосовно бачення компанії у майбутньому та чи сприяє це їх вмотивованості на активну роботу
2.	Адаптивність	Створення змін	Визначає прагнення працівників до передових способів виконання роботи, їх здатність до розпізнавання різноманітних новітніх віянь довкілля
		Орієнтованість на клієнта	Визначає клієнтоорієнтованість компанії, відповідає за здатність ідентифікувати потреби клієнтів, що постійно змінюються, готовність відповідати на них
		Організаційне навчання	Дас змогу побачити, чи є навчання важливою частиною робочого процесу, чи створюються в організації умови для розвитку інновацій та виправданого ризику, та чи відбувається обмін знаннями всередині компанії
3.	Залучення	Повноваження	Вимірює рівень залучення працівників у те, чим вони займаються, чи вважають вони себе причетними до цього, та їх поінформованості про всі деталі
		Розвиток здібностей	Допомагає зрозуміти думки співробітників щодо того, чи вкладається компанія у розвиток їх компетенцій, та чи вважають вони компанію такою, що має достатню експертність для подальшої конкуренції та розвитку на ринку
		Командна орієнтація	Визначає, чи цінують працівники кооперацію, чи відчувають вони однакову відповідальність за досягнення спільних цілей, чи заохочується командна робота в компанії та чи практикується вона
4.	Узгодженість	Координація та інтеграція	Демонструє, чи поділяють співробітники різних відділів однакові норми та цінності
		Погодження	Досліджує здатність компанії шукати компроміси та йти на поступки, можливість конструктивним шляхом вирішувати питання при виявленні розбіжностей
		Ключові значення	Ідентифікує, чи поділяють працівники цінності компанії, чи ідентифікують вони себе з нею, чи формують вони певні очікування у зв'язку з роботою в компанії, та чи беруть лідери участь у примноженні цих цінностей для працівників

Джерело: складено автором за [2]

Для оцінювання наявної корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» була складена анкета (Додаток Д), за допомогою якої проводилось анонімне опитування, яке має 60 тверджень, що поділені на 4 групи (відповідно чотирьом секторам моделі), які описують специфічні аспекти культури. Кожне з тверджень передбачає оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – мінімальний бал, що означає «цілком не погоджуюсь», а 5 – максимальний бал, що означає «цілком погоджуюсь». Середні значення отриманих балів по кожному окремому виміру нормуються за допомогою постійного перерахунку 25-ї, 50-ї і 75-ї відсоткової крапки (табл. 2.8). Максимальне значення кожного індексу – 25 балів (в групі 5 тверджень, максимальний бал за кожне – 5), це значення приймається за 100 %, і отримані бали перераховуються у відповідні відсотки, за допомогою чого оцінюється рівень розвитку характеристик наявної корпоративної культури в досліджуваній організації (табл. 2.9). В даному опитуванні приймали участь 10 співробітників, що займають різні посади.

Таблиця 2.8 – Перерахунок середніх значень відповідей респондентів у відсотковій крапці

Значення відповідей	1	2	3	4	5
Оцінка відповідей	0	0,25	0,5	0,75	1

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9 – Рівень розвитку характеристик корпоративної культури організації

Інтегральний показник		Рівень розвитку корпоративної культури
Від	До	
0	0,25	Дуже низький
0,25	0,5	Низький
0,5	0,75	Середній
0,75	1	Високий

Джерело: складено автором

Результати проведеного опитування серед співробітників за методикою Даніеля Денісона представлені у додатку Е. Таким чином, можемо зробити висновки про наявну корпоративну культуру компанії «Smart Dental Group», а саме отримати уявлення про сфери, що вимагають подальшого поліпшення, оцінити сильні та слабкі сторони розвитку комунікації всередині доліджуваної стоматологічної клініки, а також зрозуміти очікування та приховані вірування працівників, які можуть вплинути зрештою на ефективність діяльності компанії.

Отже у таблиці 2.10 наведемо середні значення результатів анкетування співробітників за основними рисами корпоративної культури.

Таблиця 2.10 – Рівень розвитку характеристик корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона

Характеристика корпоративної культури	Середнє значення
<i>Адаптивність</i>	86,3
Індекс «Створення змін»	87,2
Індекс «Орієнтованість на клієнта»	86,8
Індекс «Організаційного навчання»	84,8
<i>Місія</i>	81,8
Індекс «Стратегічний напрямок»	75,6
Індекс «Цілі»	81,6
Індекс «Бачення»	86
<i>Узгодженість</i>	83,1
Індекс «Координація та інтеграція»	87,2
Індекс «Погодження»	79,6
Індекс «Ключові значення»	82,4
<i>Залучення</i>	86,3
Індекс «Повноваження»	85,6
Індекс «Розвиток здібностей»	87,2
Індекс «Командна орієнтація»	86

Джерело: складено автором

Задля правильної інтерпретації результатів, слід також зазначити, що поєднання двох сусідніх секторів є виміром показників ефективності, так:

- стабільність компанії (яка демонструється високими показниками секторів місії та узгодженості) – свідчить про високу прибутковість;
- гнучкість компанії (при якій добре розвинені показники адаптивності та залучення) – говорить про високий ступінь задоволеності запитів клієнтів та застосування інновацій у діяльності компанії;
- зовнішній фокус компанії (який позначають показники адаптивності та місії) – корелює з рівнем загального зростання;
- внутрішній фокус компанії (за нього відповідають високі значення показників узгодженості та залучення) – свідчить про високу якість задоволення очікувань співробітників.

Отже ми здійснили аналіз корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Даніеля Денісона і за отриманими результатами можемо дійти таких висновків:

Компанія «Smart Dental Group» має здатність перетворювати сигнали навколишнього середовища у внутрішньо-поведінкові зміни («Адаптивність» – 86,3), досить добре розуміє потреби та бажання своїх клієнтів (індекс «Орієнтованість на клієнта» – 86,8), швидко адаптується до змін навколишнього середовища (індекс «Створення змін» – 87,2), та розуміє важливість постійного навчання (індекс «Організаційне навчання» – 84,8).

Досліджувана стоматологічна клініка має достатньо чітке розуміння щодо свого призначення («Місія» – 81,8), проте недостатньо чітке уявлення про стратегічний напрямок діяльності (індекс «Стратегічний напрямок» – 75,6), має доволі конкретні цілі та зрозумілу всім місію, які надають діям співробітників цілеспрямованість (індекс «Цілі» – 81,6, індекс «Бачення» – 86).

Компанія «Smart Dental Group» має доволі високий рівень відданості працівників («Узгодженість» – 83,1), їх прихильність наявному стилю керівництва (індекс «Погодження» – 79,6), клініка має здатність до знаходження консенсусу (індекс «Координація та інтеграція» – 87,2), та володіє спільними цінностями, які є основою сильної внутрішньої культури (індекс «Ключові значення» – 82,4).

Компанія має досить високий рівень залучення співробітників у внутрішню діяльність, їх відданість роботі («Залучення» – 86,3), вони мають власну відповідальність та повноваження (індекс «Повноваження» – 85,6), стоматологічна клініка зацікавлена у постійному розвитку власних працівників (індекс «Розвиток здібностей» – 87,2), вони відчувають зацікавленість причетністю до роботи в колективі (індекс «Командна орієнтація» – 86).

В цілому ж, наразі компанія «Smart Dental Group» більше спрямована на гнучкий розвиток та внутрішній фокус.

Гнучкість обумовлюється добре розвиненими показниками адаптивності та залучення, що говорить про доволі високий рівень застосування інноваційних технологій у наданні послуг задля максимально якісного задоволення потреб та запитів клієнтів.

Внутрішній фокус діяльності обумовлений достатньо високими значеннями показників узгодженості та залучення, що свідчить про прагнення клініки налагодити внутрішні зв'язки в колективі між працівниками, та збільшити рівень їх задоволеності.

Отже діагностика корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона допомогла отримати чітке та комплексне уявлення про наявну корпоративну культуру, визначити кореляцію між основними характеристиками корпоративної культури та загальною ефективністю діяльності, та врахувати внутрішнє та зовнішнє середовище при аналізі. А також отримати впевненість у тому, що корпоративна культура будь-якої компанії, яка прагне вести ефективну діяльність, розвиватися на ринку та бути конкурентоспроможною, повинна мати високий рівень усіх зазначених характеристик.

Також можемо дійти висновку, що не існує єдиного підходу до аналізу корпоративної культури, тому доцільним є застосування різних методів і методик оцінювання корпоративної культури, які в комплексі дозволяють ефективніше визначити рівень наявної корпоративної культури та дослідити її особливості задля можливості подальшого покращення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «SMART DENTAL GROUP»

3.1. Алгоритм вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

В результаті проведення детального аналізу наявної корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» було виявлено, що корпоративна культура знаходиться на достатньому рівні, колектив розділяє існуючі цінності, забезпечений усім необхідним для якісного виконання професійних обов'язків та присутнє єдине бачення вектору руху та цілей досліджуваної стоматологічної клініки.

Проте існують деякі складові, що потребують удосконалення задля того, щоб досягти високого рівня корпоративної культури. Адже саме високий рівень корпоративної культури дозволить забезпечити створення сильних конкурентних переваг, покращити якість діяльності та відповідальність співробітників, їх єдність та згуртованість, поліпшити процеси стратегічного розвитку та скоротити досить велику плінність кадрів.

Адже наразі саме людський капітал є основним фактором конкурентоспроможності у сфері надання стоматологічних послуг, тому в сучасних ринкових умовах роль персоналу у функціонуванні та розвитку цієї галузі постійно зростає. А це свідчить про те, що вкрай необхідним є формування прихильності медичних працівників до конкретної організації створюючи її позитивний імідж, чому також сприяє високий рівень корпоративної культури.

Зміна корпоративної культури компанії, на відміну від розробки та реалізації бізнес-плану, нерозривно пов'язана з емоційною та соціальною динамікою людей у компанії. Тож можемо виділити послідовність з чотирьох важелів, які сприяють успішній трансформації та розвитку корпоративної культури (рис. 3.1).

Чотири важелі розвитку корпоративної культури компанії

1. Сформулювати прагнення:

- створення нової корпоративної культури, як і визначення нової стратегії, повинно починатися з аналізу вже існуючої, при цьому важливо, щоб обговорення здійснювалося відкрито у всій компанії;
- керівники повинні розуміти, до яких наслідків призводить наявна корпоративна культура і чи відповідає вона поточним та очікуваним умовам ринку і бізнесу;
- надихаюча корпоративна культура передбачає принципи високого рівня, провідниками яких слугують організаційні ініціативи;
- зміни можуть бути сформульовані з точки зору як реальних нагальних проблем та можливостей бізнесу, так і прагнень та тенденцій;
- звернення до наявних проблем допомагає співробітникам краще зрозуміти необхідність змін та долучатися до цього процесу.

2. Виявити та розвинути лідерів, які відповідають бажаній корпоративній культурі:

- лідери слугують важливими каталізаторами змін, заохочуючи їх на всіх рівнях та створюючи безпечний позитивний клімат всередині колективу;
- кандидати повинні оцінюватися стосовно їх відповідності бажаній корпоративній культурі;
- лідерів, які не підтримують бажані зміни, можливо переконати за допомогою навчання та тренінгів, що наочно демонструють важливість взаємозв'язків між корпоративною культурою та стратегічним напрямком, який може отримати нові імпульси;
- лідери підтримують зміни, усвідомлюючи їх актуальність, очікувані переваги та вплив, який вони особисто можуть здійснити на цьому шляху.

3. Неформальне обговорення корпоративної культури задля підкреслення важливості змін:

- щоб змінити загальні норми, вірування та невербальні аспекти корпоративної культури в компанії, співробітники повинні спілкуватися про це один з одним;
- відкрите обговорення наявної та бажаної корпоративної культури і особливостей роботи керівництва створює позитивний зворотній зв'язок;
- різноманітні організаційні бесіди, структуровані групові обговорення можуть підтримати зміни;
- різні медіаплатформи підтримують можливість спілкування між менеджерами та співробітниками, залучаючи їх, створюючи структуровану основу для діалогу та широкого обговорення.

4. Закріпити бажані зміни:

- коли структури, системи та процеси компанії вирівняні та підтримують бажану корпоративну культуру і стратегію, стимулювання нових стилів поведінки стане набагато простіше;
- практика тренінгів добре закріплює бажану корпоративну культуру по мірі росту компанії та появи нових кадрів;
- структура компанії та інші конструктивні особливості можуть з часом здійснити глибокий вплив на думки та поведінку людей в компанії.

Результат

Сталий розвиток корпоративної культури компанії

Рисунок 3.1 – Чотири важелі розвитку корпоративної культури

Джерело: складено автором

На основі проведеного дослідження корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», можна виділити такі основні моменти, що потребують удосконалення, як: швидкість та ефективність вирішення конфліктних ситуацій всередині колективу, можливості для самореалізації та кар'єрного розвитку працівників, рівень мотивації, існуючі корпоративні заходи та їх кількість, а також зосередженість на внутрішню орієнтацію. Бо саме їх покращення допоможе підвищити рівень корпоративної культури досліджуваної стоматологічної клініки та загалом покращити результати її діяльності.

Слід також зазначити, що усі заходи для підвищення рівня наявної корпоративної культури повинні бути розроблені та застосовуватися з метою формування єдиного образу корпоративної культури компанії для її співробітників [8, с. 203]. Тож враховуючи отримані результати, для вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» було розроблено рекомендації, які наведено у схематичному вигляді на рисунку 3.2.

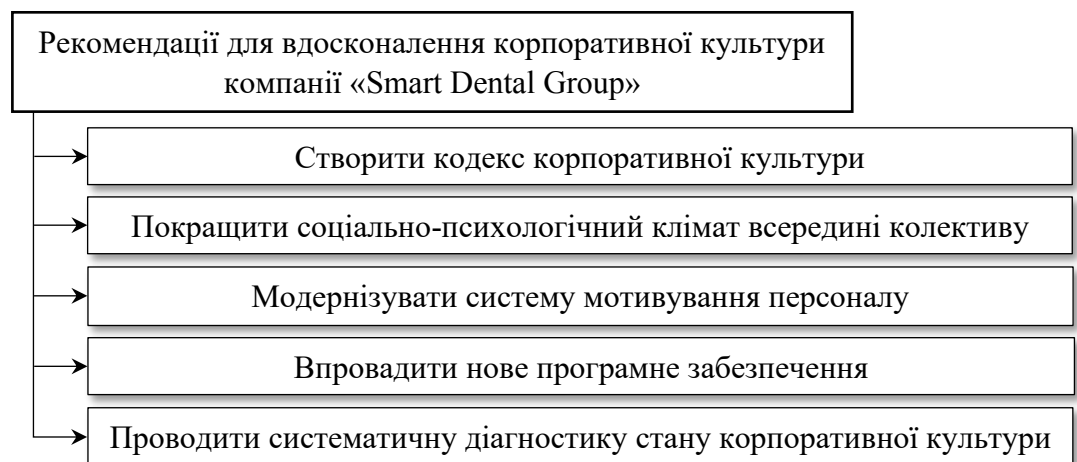


Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

Розглянемо детальніше сутність усіх наведених рекомендацій:

1. Створення кодексу корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» повинно бути першим кроком на шляху досягнення її високого рівня. Адже саме розроблення даного документу дозволить врахувати всі побажання та заперечення і зробити досліджувану стоматологічну клініку дійсно ефективно

керованою та «зрозумілою» зсередини і ззовні як працівникам, так і клієнтам. Таким чином, компанія «Smart Dental Group» буде мати чітке розуміння своєї місії та стратегічних цілей і завдань діяльності, продуману та закріплену систему управління, ефективно розподілені обов'язки і повноваження між усіма працівниками, та правила і норми, згідно з якими діє компанія.

Задля структуризації інформації щодо розробленого корпоративного кодексу, його зміст та структуру представлено на рисунку 3.3.

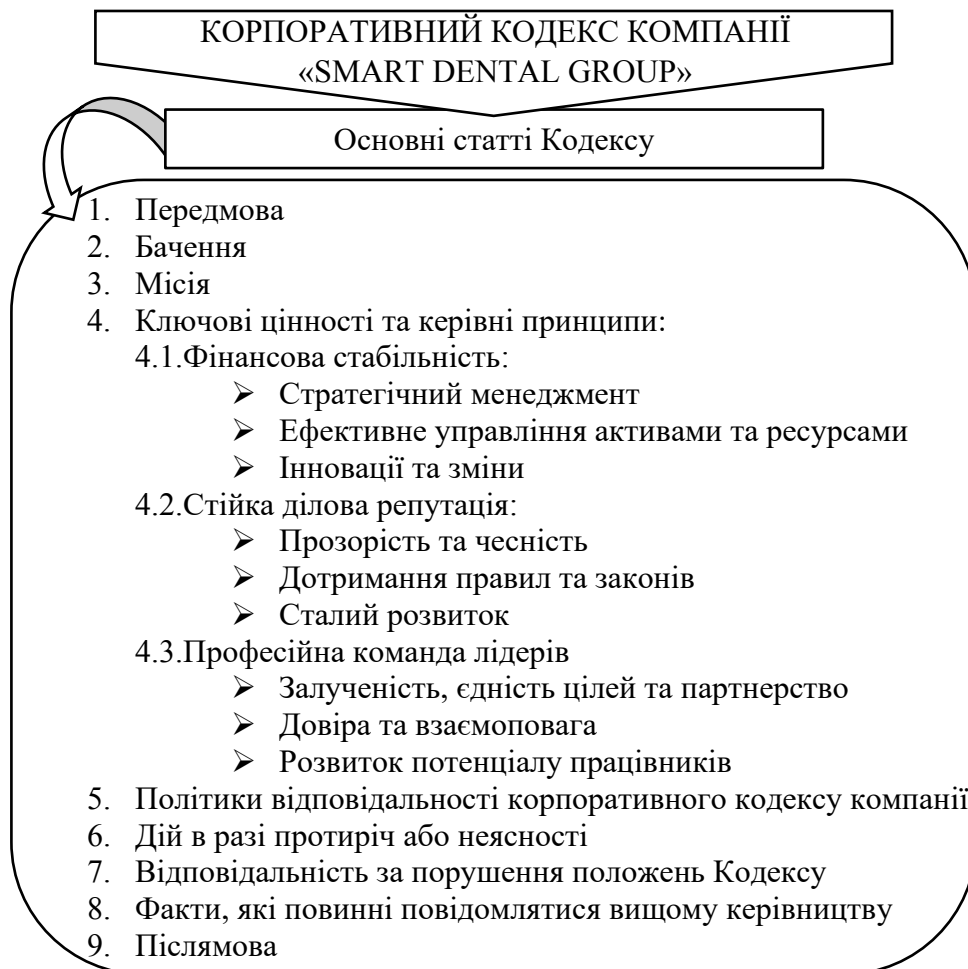


Рисунок 3.3 – Основні статті корпоративного кодексу компанії «Smart Dental Group»

Джерело: складено автором

Отже розроблення та впровадження кодексу корпоративної культури компанії закріплює значимі принципи та норми, виступаючи ефективним інструментом регулювання поведінки працівників у колективі, встановлює межі

відповідальності та повноважень кожного співробітника, тим самим сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, постійному розвитку персоналу та задоволеності результатом діяльності, а отже виступає важливим елементом для підвищення рівня існуючої корпоративної культури.

2. Покращення соціально-психологічного клімату всередині колективу грає неабияку роль у підвищенні загальної результативності діяльності компанії, так як сприятлива атмосфера в колективі виступає одним із найважливіших чинників мотивації. Тож для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі компанії «Smart Dental Group» було запропоновано доповнити наявні корпоративні заходи командоутворюючими, які сприятимуть більшій згуртованості персоналу, забезпеченню дружнього спілкування між працівниками, формуванню командного духу, а також швидшому та ефективнішому вирішенню конфліктних ситуацій і запобіганню їх виникненню. Таким чином, для компанії «Smart Dental Group» було складено річний графік усіх командоутворюючих корпоративних заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – План командоутворюючих корпоративних заходів компанії «Smart Dental Group» на 2023 рік

Корпоративний захід	Вплив на соціально-психологічний клімат	Дата проведення
Гра у настільні ігри	Підтримування неформальних, дружніх відносин всередині колективу	03.01.2023
День народження компанії	Утворення командного духу, згуртованість та відданість колективу	01.02.2023
День стоматолога	Зміцнення існуючих цінностей, посилення командного духу в колективі	09.02.2023
Похід на ковзанку	Об'єднання колективу, підтримування неформальних відносин між працівниками	20.02.2023
День сміху	Підтримування неформальних, дружніх відносин всередині колективу	01.04.2023
Відпочинок на природі	Сприяння об'єднанню та згуртованості колективу, підтримування неформальних відносин в колективі	01.05.2023
Похід у кіно	Об'єднання колективу, формування дружніх стосунків між працівниками	15.07.2023
День знань	Зміцнення командного духу, зміцнення існуючих та формування нових цінностей	01.09.2023
День лікаря	Зміцнення існуючих цінностей, посилення командного духу в колективі	02.10.2023

Продовження таблиці 3.1

Новорічний корпоратив	Підтримування дружніх відносин всередині колективу, сприяння згуртованості колективу	23.12.2023
Таємний Санта	Об'єднання колективу, зміцнення командного духу та існуючих цінностей	30.12.2023

Джерело: складено автором

3. Модернізація системи мотивування персоналу є актуальним питанням для компанії «Smart Dental Group», адже в досліджуваній стоматологічній клініці працюють співробітники, що різняться за віком, досвідом роботи, освітньо-кваліфікаційною характеристикою тощо. І за результатами проведеного дослідження було виявлено, що, хоч наявні заходи стимулювання і знаходяться на досить непоганому рівні, вони все ж таки недостатньо враховують усі побажання працівників. Отже враховуючи наявну ситуацію і розуміючи перспективи впровадження додаткових інструментів стимулювання для підвищення рівня корпоративної культури, доцільно запропонувати мотиваційний соціальний пакет, що буде забезпечувати баланс матеріального та нематеріального заохочення працівників досліджуваної стоматологічної клініки.

Таким чином, оновлення системи мотивування працівників сприятиме вищому рівню їх мотивації та ефективнішому виконанню доручених їм завдань, що матиме вплив на загальну результативність діяльності компанії.

4. Впровадження нового програмного забезпечення допоможе оптимізувати взаємодію персоналу в компанії «Smart Dental Group», формуючи єдиний інформаційний простір всередині досліджуваної стоматологічної клініки. З цією метою було запропоновано інтегрувати програму iClinic у робочий процес, яка була спеціально розроблена для використання стоматологічними закладами. Таким чином, програмний продукт iClinic об'єднує в собі наступні можливості:

- 1) Все в хмарі – надійність зберігання даних у хмарному сховищі;
- 2) Безпека даних – безпечна передача даних, захищених як в інтернет-банкінгу та гнучкі налаштування доступу для персоналу;

- 3) Доступ з будь-якого місця – доступ до застосунку з будь-якого місця, у будь-який час та з будь-якого пристрою;
- 4) Зв'язок з розробниками – відкритий зв'язок з розробниками для оперативної технічної підтримки та реалізації побажань;
- 5) Робочий процес – оптимізація робочого процесу (можливість створення планів лікування, контролю їх виконання, заповнення карток, друку бланків і звітів тощо);
- 6) Прейскурант – заповнення прайс-листу, складання планів лікування та розрахування його вартості, виписування рахунку одним кліком;
- 7) Фінанси – контроль сплати за кожне відвідування, можливість зарахування авансових платежів та нагадування пацієнтам про заборгованості;
- 8) Звіти та статистика – автоматичне заповнення медичної документації;
- 9) Спілкування з колегами – планування лікування командою фахівців, запрошення колег до обговорення планів лікування, можливість спілкування онлайн у зручний час;
- 10) Нагадування – створення переліку поточних справ та важливих планів для себе та колег, контроль за їх виконанням;
- 11) Зубна формула – відстеження динаміки лікування в анімаційній формі;
- 12) Форма анамнезу – використання онлайн-анкет для пацієнтів [20].

Отже дане програмне забезпечення володіє практичністю, різноплановістю, зрозумілим та зручним інтерфейсом, а також простотою використання, задовольняючи потреби як адміністративних менеджерів і лікарів, так і керівництва. Таким чином, впровадження програми iClinic дасть змогу спростити взаємодію між підлеглими у процесі щоденної роботи та полегшити адаптацію нових працівників до наявних корпоративних норм і правил компанії «Smart Dental Group».

Основні переваги інтеграції програми iClinic у робочий процес компанії «Smart Dental Group» наведено на рисунку 3.4.

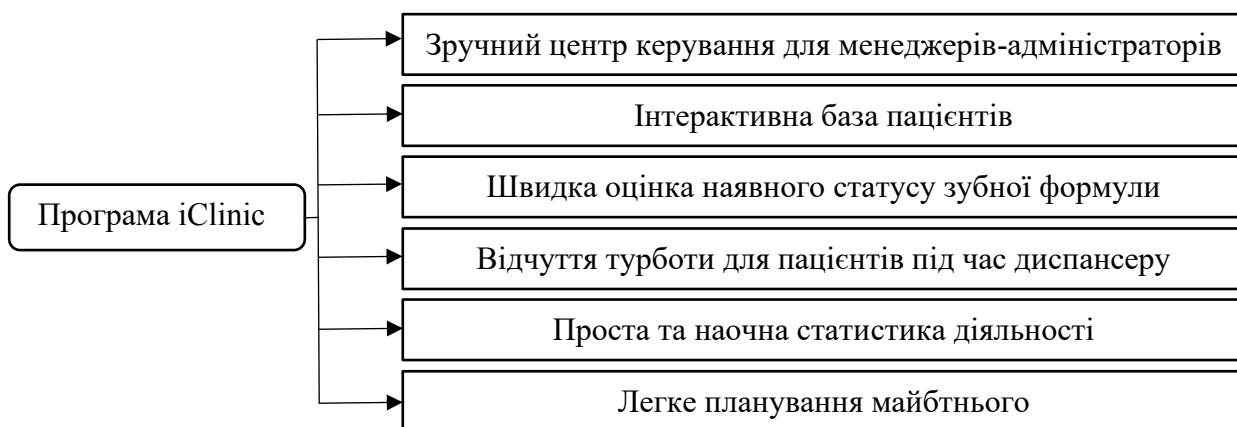


Рисунок 3.4 – Переваги впровадження програми iClinic

Джерело: складено автором

А отже, за допомогою цієї автоматизованої програмної системи розвиток корпоративної культури досліджуваної стоматологічної клініки стане швидшим та досконалішим, що призведе в результаті до зниження плинності кадрів, досягнення високого рівня корпоративної культури та загального підвищення ефективності діяльності компанії.

5. Проведення систематичної діагностики корпоративної культури та задоволеності персоналу необхідне для регулярного аналізу наявного стану корпоративної культури, загального клімату в колективі та існуючих проблем. Проводити такі дослідження пропонується методом опитувань у вигляді анкетувань, що допоможе виявляти та вирішувати конфліктні і проблемні ситуації ще на етапі їх зародження, не допускаючи їх значного негативного впливу на різні елементи корпоративної культури компанії «Smart Dental Group».

Тож в результаті реалізації запропонованих рекомендацій і заходів вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», підвищиться її рівень, наслідком чого стане покращення соціально-психологічного клімату всередині колективу, зросте можливість для самореалізації і кар'єрного розвитку працівників, збільшиться їх вмотивованість, задоволеність та відданість, наслідком чого стане зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, призведе до покращення показників ефективності та результативності діяльності компанії загалом.

3.2. Розробка та впровадження мотиваційного соціального пакету для компанії «Smart Dental Group»

Сфері надання стоматологічних послуг притаманна велика конкуренція серед фахівців, тому кожна компанія стикається з питанням залучення та утримання на робочому місці висококваліфікованих професіоналів, які зацікавлені у наданні всіх необхідних для них умов, цінуючи та поважаючи свою працю.

Отже задля забезпечення необхідності компанії у високопрофесійних кадрах, які будуть працювати на її благо, роботодавці за власною ініціативою використовують такий інструмент мотивування та утримання працівників, як соціальний пакет, що представляє собою набір додаткових добровільних виплат, бонусів, послуг, пільг та компенсацій на користь працівників.

Таким чином, можна стверджувати, що одними з найважливіших чинників мотивації співробітників будь-якої сучасної компанії є не тільки заробітна плата, щорічна оплачувана відпустка, обов'язкове медичне страхування та надання різних соціальних пільг та гарантій, які передбачені законодавством і відносять до базового соціального пакету, а й можливість самореалізації та кар'єрного розвитку в компанії, колективний відпочинок та культурне дозвілля з колегами, що забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат всередині колективу, та інші матеріальні бонуси, які відносять до мотиваційного соціального пакету.

Враховуючи те, що від ефективності роботи підлеглих безпосередньо залежать загальні результати діяльності компанії, запровадження мотиваційного соціального пакету для працівників слід розглядати як інвестиції в трудовий капітал, що приносить високі доходи компанії в майбутньому. Адже впроваджуючи соціальний пакет, компанія розраховує, що матиме можливість певним чином впливати на персонал [9, с. 65].

Тож згідно з результатами, отриманими впродовж дослідження корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», і враховуючи наявну

ситуацію та розуміючи перспективи впровадження додаткових інструментів стимулювання співробітників для підвищення рівня корпоративної культури, доцільним буде запровадити мотиваційний соціальний пакет, який оновить наявну систему мотивування персоналу досліджуваної стоматологічної клініки та буде забезпечувати баланс матеріального та нематеріального заохочення працівників.

Запровадження мотиваційного соціального пакету також дасть змогу компанії досягнути наступних цілей:

- підвищити загальний рівень вмотивованості працівників;
- покращити продуктивність та якість виконуваної роботи;
- забезпечити постійний розвиток підлеглих;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі;
- зміцнити відносини між співробітниками та керівництвом;
- сформувати лояльну та віддану команду професіоналів;
- забезпечити задоволення потреб співробітників;
- зменшити плинність кадрів;
- створити позитивний імідж компанії;
- збільшити загальну результативність діяльності компанії [9, с. 66].

Запропонований мотиваційний соціальний пакет для компанії «Smart Dental Group» містить відповідне наповнення, яке відповідає існуючій конкуренції на ринку сфери надання стоматологічних послуг, наявному рівню розвитку та фінансовим можливостям досліджуваної стоматологічної клініки, потребам залучення та утримання висококваліфікованих кадрів та особистим потребам кожного співробітника.

Таким чином, даний мотиваційний соціальний пакет встановлює додаткові соціально-побутові та трудові пільги і компенсації для співробітників, які не прописані в законодавстві. Отже, задля досягнення поставлених цілей, разом із базовими соціальними гарантіями, працівникам компанії «Smart Dental Group» пропонується додатково надавати наступні конкурентні та компенсаційні складові, які представлено на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Мотиваційний соціальний пакет для працівників компанії «Smart Dental Group»

Джерело: складено автором

Отже, розглянемо детальніше всі конкурентні складові мотиваційного соціального пакету компанії «Smart Dental Group»:

- 1) Безкоштовне харчування передбачає безоплатне надання води, чаю, кави, печива, фруктів, обідів, та різних снєків у досліджуваній стоматологічній клініці задля забезпечення комфорту праці співробітників під час робочого дня;
- 2) Надання можливості кар'єрного зростання вкрай важливо, адже в результаті проведеного дослідження було виявлено, що на думку працівників, питання щодо можливостей для самореалізації та кар'єрного розвитку потребувало вдосконалення;
- 3) Знижки на медичне обслуговування реалізуються за рахунок застосування знижки у розмірі 30% на послуги лікування працівників та їх сімей, які надаються досліджуваною стоматологічною клінікою;
- 4) Внески компанії на страхування пов'язані з добровільним страхуванням співробітників (особистим, медичним, страхуванням майна);
- 5) Оплата додаткових відпусток для відпочинку (понад передбачену законодавством тривалість) у зв'язку з відповідальністю та важкістю праці;
- 6) Надання премій також має позитивний вплив на вмотивованість працівників до більш якісної, продуктивної та ефективної праці, що, в свою чергу, збільшує результативність діяльності компанії;
- 7) Цільова матеріальна допомога може мати систематичний характер і надаватися працівникам з ціллю оздоровлення та лікування, а також виплата може проводитися у зв'язку із важливою чи складною подією у житті працівника;
- 8) Надання абонементів та сертифікатів до оздоровчих і спортивних закладів передбачає їх безкоштовне отримання співробітниками;
- 9) Можливість отримання подарунків до урочистих подій, наприклад ювілейних чи пам'ятних дат, має на увазі одноразове заохочення, що не пов'язане з конкретними результатами трудової діяльності, як у натуральній, так і в грошовій формі;
- 10) Систематичне проведення корпоративних заходів за рахунок компанії включає організацію відпочинку та культурного дозвілля для колективу, а також регулярні спільні святкування важливих подій;

11) Інші виплати індивідуального характеру застосовуються для задоволення окремих потреб працівників, наприклад це може бути одноразова допомога при народженні дитини, оплата утримання дітей працівників у дошкільних установах тощо).

Сутність компенсаційних складових мотиваційного соціального пакету компанії «Smart Dental Group» полягає у наступному:

- 1) Компенсація витрат на стажування передбачає оплату всіх витрат, які з'являються впродовж випробувального терміну в компанії;
- 2) Оплата витрат на проїзд полягає у відшкодуванні працівникам компанії вартості проїзду громадським транспортом;
- 3) Оплата витрат на мобільний зв'язок працівникам компанії;
- 4) Компенсація витрат на навчання передбачає відшкодування коштів за відвідування різноманітних медичних симпозиумів, стоматологічних та фармацевтичних виставок, національних конференцій, тренінгів професійного розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації співробітників компанії;
- 5) Повна або часткова оплата путівок на санітарно-курортне лікування полягає у відшкодуванні компанією коштів за вартість путівок на лікування та відпочинок працівникам та членам їх сімей (наприклад надання повної або часткової компенсації вартості путівок до літніх оздоровчих таборів для дітей співробітників).

Але слід враховувати, що в досліджуваній стоматологічній клініці працюють фахівці, які відрізняються за віком, досвідом роботи, їх освітньо-кваліфікаційною характеристикою тощо, а отже кожний з них у більшій або меншій мірі зацікавлений у наданні певних бонусів, беручи до уваги власні потреби та побажання.

Тож розуміючи, що індивідуальні потреби кожного окремого співробітника відрізняються, для вирішення даного питання та заощадженні коштів компанії, має сенс застосувати вибіркочну систему, за допомогою якої працівники матимуть змогу обирати найнеобхідніші для них складові

запропонованого мотиваційного соціального пакету на відповідну суму, відповідно результатам їх діяльності, досвіду роботи та рівню кваліфікації.

Наведемо приклад розрахунку можливого наповнення індивідуального мотиваційного соціального пакету різними соціально-побутовими та трудовими пільгами і компенсаціями за вибірковою системою для окремих працівників компанії «Smart Dental Group» з організаційного та функціонального блоку діяльності досліджуваної стоматологічної клініки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Наповнення індивідуального мотиваційного соціального пакету за вибірковою системою для окремих працівників компанії «Smart Dental Group» на 2023 рік

Працівник організаційного блоку (менеджер-адміністратор)		Працівник функціонального блоку (лікар хірург)	
Складові	Сума, грн	Складові	Сума, грн
Знижки на медичне обслуговування	2000	Безкоштовне харчування	5000
Внески компанії на страхування	1200	Знижки на медичне обслуговування	2000
Надання премій	2500	Внески компанії на страхування	1200
Цільова матеріальна допомога	3000	Оплата додаткових відпусток для відпочинку	6000
Оплата витрат на проїзд	3600	Надання абонементів та сертифікатів до оздоровчих і спортивних закладів	1500
Відшкодування витрат на мобільний зв'язок	1800	Компенсація витрат на навчання	7000
Всього:	14100	Всього:	22700

Джерело: складено автором

За даними таблиці можемо побачити, що працівники різних блоків діяльності компанії «Smart Dental Group» мають змогу в індивідуальному порядку підбирати складові мотиваційного соціального пакету, які є найбільш бажаними та важливими для них, і найповніше задовольняють їх поточні потреби.

Таким чином, якщо окремі співробітники матимуть бажання відвідати певну конференцію чи тренінг для навчання, вони повідомлятимуть про це керівництво, і в такому випадку, дані побажання розглядатимуться компанією в індивідуальному порядку. Після чого компанія забезпечить участь у даних заходах, а також проїзд і проживання у разі необхідності.

Отже такий підхід до задоволення потреб працівників надасть можливість створити ефективну систему матеріальної мотивації для співробітників компанії. І збільшуючи саме індивідуальний підхід та адресність надання соціально-побутових та трудових пільг і компенсацій, тобто використовуючи спосіб економії витрат, компанія збільшить ефективність впровадження запропонованого мотиваційного соціального пакету.

Тож основною перевагою використання саме вибіркової системи є те, що вона дозволить контролювати витрати на забезпечення мотиваційного соціального пакету та заощаджувати кошти компанії на незатребувані для окремих працівників пільги, при цьому задовольняючи різноманітні потреби персоналу та підвищуючи їх сприйняття цінності наданого мотиваційного соціального пакету. Таким чином забезпечується ефективне співвідношення витрат та результатів, отриманих при наданні складових мотиваційного пакету, що сприяє покращенню залучення та утримання висококваліфікованих фахівців у компанії.

Отже, запропонований мотиваційний соціальний пакет, що складається з набору соціально-побутових пільг та компенсацій, які керівництво надаватиме співробітникам з власної ініціативи за рахунок власних коштів та в межах своїх повноважень, впливатиме не тільки на підвищення мотивації працівників та рівня існуючої корпоративної культури, а і на загальну результативність діяльності компанії «Smart Dental Group». Адже надання соціального пакету співробітникам компанії – це не тільки відчуття ними турботи і піклування зі сторони керівництва та впевненості у завтрашньому дні, а також і гарантія досягнення поставлених цілей та успіху компанії у майбутньому.

3.3. Планування кошторису витрат та оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

Необхідною умовою для досягнення високого рівня корпоративної культури та забезпечення успішного подальшого розвитку компанії «Smart Dental Group» є реалізація всіх запропонованих заходів щодо вдосконалення існуючої корпоративної культури досліджуваної стоматологічної клініки.

Адже реалізація запропонованих заходів призведе до підвищення мотивації, прихильності та лояльності працівників, їх продуктивності, задоволеності працею та зацікавленості у саморозвитку, зниження кількості конфліктних ситуацій, підвищенню згуртованості персоналу, поліпшенню соціально-психологічного клімату та ділових взаємовідносин в колективі, і, як наслідок, зменшення шкоди від високої плинності кадрів, задоволеності клієнтів та підвищення іміджу компанії на ринку. Проте, перш за все, необхідно здійснити оцінювання їх економічної ефективності, що дасть змогу остаточно переконатися у правильності обраного напрямку розвитку.

Тож велике значення має дослідження обраної стратегії розвитку наявної корпоративної культури компанії за допомогою оцінки економічного ефекту від реалізації обраних заходів. Вимірювання економічного ефекту передбачає виявлення різниці між економічним результатом, що був досягнутий під впливом запропонованих заходів, направлених на вдосконалення корпоративної культури компанії, та витратами на реалізацію цих заходів.

Проведене дослідження наявної корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» дало змогу проаналізувати закономірності функціонування колективу, сформулювати перспективне бачення збалансованого розвитку всіх елементів корпоративної культури та дозволило сформулювати необхідні рекомендації та основні заходи, які сприятимуть стабільному розвитку корпоративної культури та досягненню її високого рівня, що представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропоновані рекомендації та заходи вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

№	Напрямок розвитку	Рекомендації	Заходи
1.	Адаптація та залученість персоналу	Створити кодекс корпоративної культури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення положення корпоративного кодексу компанії. 2. Погодження корпоративного кодексу компанії. 3. Затвердження корпоративного кодексу компанії. 4. Впровадження корпоративного кодексу компанії.
2.	Об'єднання персоналу	Покращити соціально-психологічний клімат всередині колективу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії на рік. 2. Погодження плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії на рік. 3. Затвердження плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії на рік. 4. Здійснення плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії впродовж року.
3.	Мотивування та розвиток персоналу	Модернізувати систему мотивування персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення мотиваційного соціального пакету для працівників компанії. 2. Погодження мотиваційного соціального пакету для працівників компанії. 3. Затвердження мотиваційного соціального пакету для працівників компанії. 4. Впровадження мотиваційного соціального пакету для працівників компанії.
4.	Ефективність роботи персоналу	Впровадити нове програмне забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нового програмного забезпечення. 2. Затвердження нового програмного забезпечення. 3. Опанування нового програмного забезпечення. 4. Впровадження нового програмного забезпечення.
5.	Задоволеність персоналу	Проводити систематичну діагностику наявної корпоративної культури та задоволеності персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення анкет для опитування персоналу компанії. 2. Затвердження анкет для опитування персоналу компанії. 3. Проведення анкетування персоналу компанії. 4. Здійснення аналізу отриманих результатів опитування персоналу компанії.

Джерело: складено автором

Виходячи з наведених у таблиці даних щодо напрямків, рекомендацій і заходів розвитку наявної корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», для оцінювання ефективності від їх запровадження, спочатку необхідно розрахувати витрати на їх реалізацію:

1. Витрати на адаптацію та залученість персоналу складаються з витрат на розроблення, погодження, затвердження та впровадження кодексу корпоративної культури компанії, який сприятиме побудові ідеології компанії та донесенню до кожного працівника цінностей, прийнятий в організації. Адже для досліджуваної стоматологічної клініки необхідним є задоволення потреби у висококваліфікованих фахівцях, які будуть чітко розуміти специфіку роботи в даній компанії. Тому необхідно виділити кошти на створення корпоративного кодексу, який призведе до полегшення та пришвидшення процесу адаптації нових співробітників в компанії, а також підвищить залученість працівників у внутрішні процеси діяльності компанії та поглибить їх розуміння основних елементів наявної корпоративної культури і її важливості для подальшого розвитку компанії.

2. Витрати на об'єднання персоналу містять в собі витрати на розроблення, погодження і затвердження плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії, та їх здійснення впродовж року. Отже необхідно збільшити фінансування на проведення корпоративних заходів із коштів компанії, додавши до них запропоновані. Це дасть змогу покращити соціально-психологічний клімат всередині колективу, забезпечить зміцнення внутрішній зв'язків, що матиме головну перевагу у вигляді особистої комунікації та безпосереднього контакту між співробітниками та керівництвом компанії.

Таким чином, витрати на об'єднання персоналу представлені набором командоутворюючих корпоративних заходів, які проводяться за безпосередньої участі керівництва для співробітників компанії «Smart Dental Group». Вони передбачають проведення зборів до урочистих дат, ігор, вечорів відпочинку, спільної активності, внутрішньокорпоративних свят та тематичних корпоративів, витрати на проведення яких представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на реалізацію плану командоутворюючих корпоративних заходів компанії «Smart Dental Group» у 2023 році

Корпоративний захід	Сума витрат, грн
Гра у настільні ігри	400
День народження компанії	7000
День стоматолога	5000
Похід на ковзанку	2000
День сміху	200
Відпочинок на природі	3000
Похід у кіно	1000
День знань	100
День лікаря	5000
Новорічний корпоратив	5000
Таємний Санта	3000
Всього:	31700

Джерело: складено автором

Отже, враховуючи те, що наведені у таблиці заходи повністю відповідають специфіці діяльності досліджуваної стоматологічної клініки, їх реалізація сприятиме зміцненню корпоративного духу працівників компанії у неформальній атмосфері та об'єднуватиме персонал.

3. Витрати на мотивування та розвиток персоналу обіймають в собі витрачення коштів на розроблення, погодження, затвердження та впровадження мотиваційного соціального пакету для працівників компанії з метою підвищення іміджу організації в їх очах та повнішого задоволення їх потреб, що призведе до підвищення вмотивованості, задоволеності, відданості та прихильності співробітників. Отже для досягнення поставлених цілей, компанії «Smart Dental Group» необхідно виділити додаткові кошти, що дадуть змогу співробітникам отримувати додаткові соціально-побутові та трудові пільги і компенсації, які включають у себе задоволення потреб у кар'єрному зростанні, медичному обслуговуванні, додаткових відпустках, навчанні, оздоровленні тощо. Витрати на забезпечення мотиваційного соціального пакету для працівників наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на забезпечення мотиваційного соціального пакету для працівників компанії «Smart Dental Group» у 2023 році

Основні складові мотиваційного соціального пакету	Сума витрат, грн
1. Конкурентні складові, що містять:	
безкоштовне харчування	50000
можливість кар'єрного зростання	30000
знижки на медичне обслуговування	20000
внески компанії на страхування	10000
оплата додаткових відпусток для відпочинку	10000
надання премій	20000
цільова матеріальна допомога	10000
надання оздоровчих та спортивних абонементів і сертифікатів	5000
можливість отримання подарунків до урочистих подій	5000
систематичне проведення корпоративних заходів за рахунок компанії	31700
інші виплати індивідуального характеру	5000
2. Компенсаційні складові, що містять:	
компенсація витрат на стажування	3000
оплата витрат на проїзд	7000
відшкодування витрат на мобільний зв'язок	7000
компенсація витрат на навчання	60000
повна або часткова оплата путівок на санітарно-курортне лікування	30000
Всього:	303700

Джерело: складено автором

Всі запропоновані в таблиці мотиваційні чинники сприяють підвищенню зацікавленості працівників у результаті роботи та їх лояльності.

4. Витрати на покращення ефективності роботи персоналу передбачають витрати на пошук, затвердження, опанування та впровадження нового програмного забезпечення iClinic в компанії «Smart Dental Group», яке дасть змогу спростити взаємодію між підлеглими у процесі щоденної роботи і, відповідно, підвищити її ефективність.

А також, задля покращення ефективності роботи в колективі, необхідне інформування працівників про поточні події в компанії та рішення, прийняті керівництвом. З цією метою доцільно використовувати такий інструмент підвищення рівня корпоративної культури, як внутрішньокорпоративні видання, під якими мається на увазі розроблення:

– листів актуальних новин (що представляють собою доступний та досить дешевий засіб покращення комунікації, який допомагає керівникам доносити політику та філософію діяльності компанії до працівників, а також забезпечує двосторонню комунікацію, оскільки в даних листах викладені також думки співробітників);

– щорічних звітів для персоналу (які виконують не тільки інформаційну функцію, відображаючи результати діяльності та акцентуючи увагу на значних подіях компанії протягом року, а й несуть у собі мотиваційну функцію, звертаючись до почуття причетності та гордості працівників).

Отже всі витрати на підвищення ефективності роботи персоналу представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на підвищення ефективності роботи персоналу компанії «Smart Dental Group»

Найменування	Вартість на місяць, грн	Вартість на рік, грн
Програмне забезпечення iClinic	300	3600
Листи актуальних новин	50	600
Щорічні звіти	100	100
Всього:		4300

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація наведених у таблиці заходів дозволить покращити комунікацію «зверху вниз» та «знизу вгору» та підвищити ефективність роботи співробітників компанії «Smart Dental Group».

5. Витрати на підвищення задоволеності персоналу містять в собі витрати на розроблення, затвердження та проведення анкетування персоналу компанії, а також здійснення аналізу отриманих результатів. Адже для керівництва важливою є обізнаність про наявну атмосферу в колективі, ступінь розуміння співробітниками перспектив розвитку компанії та їх уявлення про існуючу корпоративну культуру.

Тож надані рекомендації щодо удосконалити системи оцінювання задоволеності співробітників компанії та наявного рівня корпоративної культури, шляхом застосування аналітичного методу забезпечення внутрішніх зв'язків через впровадження поточного періодичного анкетування підлеглих, передбачають витрати, наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на підвищення задоволеності персоналу компанії «Smart Dental Group» у 2023 році

Найменування	Частота використання	Сума витрат на рік, грн
Анкетування щодо поточних змін	Кожні 2 місяці	200
Анкетування для оцінки наявного рівня корпоративної культури	Двічі на рік	100
Анкетування для виявлення задоволеності складовими наявної корпоративної культури	Двічі на рік	100
Всього:		400

Джерело: складено автором

Отже витрати на реалізацію запропонованих у таблиці засобів комунікації матимуть позитивний вплив на підвищення задоволеності співробітників та рівня наявної корпоративної культури, адже вони призначені для виявлення думок працівників, їх настроїв і реакцій на поширену серед них інформацію та ті чи інші події всередині компанії.

Але слід зазначити, що для постійного подальшого розвитку, найважливішим є здійснення комплексного аналізу отриманих підсумків опитувань та результатів анкетувань, які були проведені серед працівників.

Таким чином, виходячи з отриманих під час дослідження даних, можемо стверджувати, що на удосконалення та розвиток корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», позитивний вплив здійснять категорії витрат, наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» на 2023 рік

Назва заходів	Сума витрат, грн
1. Заходи щодо адаптації та залучення персоналу	7000
2. Заходи щодо об'єднання персоналу	31700
3. Заходи щодо забезпечення мотивування та розвитку персоналу	303700
4. Заходи щодо покращення ефективності роботи персоналу	4300
5. Заходи щодо підвищення задоволеності персоналу	400
Всього:	347100

Джерело: складено автором

Тож витрати на реалізацію запропонованих заходів для вдосконалення наявної корпоративної культури у 2023 році складуть 327100 грн. Тепер можливо оцінити економічну ефективність зазначених заходів, а саме додатковий прибуток, що буде отримано від їх впровадження.

Внаслідок реалізації усіх запропонованих заходів підвищиться вмотивованість працівників, їх задоволеність працею, продуктивність та прихильність, і, як наслідок, зменшиться плинність кадрів і шкода від неї. Для того, щоб мати можливість оцінити ефективність від зниження плинності кадрів у компанії, спочатку необхідно розрахувати витрати на заміщення одного працівника, які представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Витрати на заміщення одного працівника компанією «Smart Dental Group»

Етапи	Елемент витрат	Розрахунок	Сума витрат, грн
Звільнення працівника	Зниження продуктивності праці перед звільненням	10% зниження впродовж 3 місяців, при середньому виробітку 35 тис. грн./люд.	10500
	Документальне оформлення	½ години робітника за середньою ставкою 70 грн./год.	35
Наймання нового працівника	Подача оголошення	Подача оголошення на сайті вартістю 490 грн./міс.	490
	Відбір кандидатів	2 год. керівника за середньою ставкою 100 грн./год.	200
	Співбесіда з кандидатами	3 год. керівника за ставкою 100 грн./год.	300
	Документальне оформлення	1 год. робітника за середньою ставкою 70 грн./год.	70

Продовження таблиці 3.9

Навчання нового працівника	Час помічника	25 год. помічника за середньою ставкою 75 грн./год.	1875
	Зниження продуктивності праці	15% зниження впродовж 1 місяця, при середньому виробітку 35 тис. грн./люд.	5250
Всього:			18720

Джерело: складено автором

Отже враховуючи отримані дані, на заміщення одного працівника компанія «Smart Dental Group» у середньому витрачає 18720 грн, що є досить вагомою сумою. І, враховуючи, що впродовж 2019-2021 років з досліджуваної стоматологічної клініки вибуло 9 працівників, то сума, витрачена на заміщення даних співробітників, становить 168480 грн.

Відповідно, при зменшенні плинності кадрів, ці витрати також скоротяться, і заощаджені кошти можна буде спрямувати на подальший розвиток корпоративної культури.

Економічну ефективність впровадження запропонованих заходів можна визначити різницею між приростом прибутку, отриманого під впливом запровадження заходів вдосконалення наявної корпоративної культури та витратами на їх реалізацію. Тож для розрахунку економічного ефекту використаємо наступну формулу:

$$E_k = \Delta\Pi - B, \quad (3.1)$$

де E_k – економічний ефект;

$\Delta\Pi$ – приріст прибутку, отриманого під впливом запровадження заходів вдосконалення корпоративної культури;

B – капітальні витрати на реалізацію запропонованих заходів вдосконалення корпоративної культури.

Таким чином, рівень економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів на 2023-2025 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Рівень економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів у компанії «Smart Dental Group» у 2023-2035 рр.

Показник	Рік, грн			Темп зростання, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Приріст прибутку	997000	1123000	1320000	12,63	17,54
Капітальні витрати	347100	340100	371000	-2,02	9,06
Економічний ефект	649900	783900	949000	20,62	21,06

Джерело: складено автором

Отже, в результаті оцінювання економічної ефективності витрат на реалізацію рекомендованих заходів щодо підвищення рівня наявної корпоративної культури, ми отримали наведені у таблиці дані, які свідчать про те, що економічний ефект від нововведень складатиме 649900 грн вже до кінця 2023 року (тобто вкладення окуплять себе за 0,53 року), та продовжить зростати протягом наступних років. Ці показники виступають доказом економічної ефективності запропонованих заходів, демонструючи економічний результат, який може бути досягнутий компанією «Smart Dental Group» від їх реалізації.

Таким чином, можемо стверджувати, що впровадження всіх рекомендованих заходів економічно вигідно та доцільно.

Відповідно, сформований план заходів щодо розвитку існуючої корпоративної культури досліджуваної стоматологічної клініки з урахуванням оптимізації витрат на них, дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури та постійно підвищувати її рівень, забезпечуючи при цьому економічний ефект від впроваджених нововведень.

Тож реалізація запропонованої стратегії розвитку, що акцентується на отриманні прибутку від формування сильної корпоративної культури, і, відповідно, досягнення сприятливого соціально-психологічного клімату та високого ступеня згуртованості колективу, призведе до позитивних змін, які покращать загальні результати діяльності компанії «Smart Dental Group», та надасть змогу суттєво підвищити імідж та успішність досліджуваної стоматологічної клініки на ринку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження компанії «Smart Dental Group», у даній кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичне узагальнення та розроблені практичні рекомендації щодо вирішення актуального наукового питання вдосконалення корпоративної культури як вагомого фактору підвищення загальної ефективності діяльності компанії. Тож сформуємо основні висновки, отримані в результаті дослідження.

Під час дослідження сутності корпоративної культури було виявлено, що дане поняття має багато варіантів визначень, тобто багатоаспектне тлумачення. Таким чином, підсумовуючи думки науковців, ми дали власне визначення поняття «корпоративна культура». Так, на нашу думку, це набір унікальних норм і зразків поведінки, формальних і неформальних правил та принципів, цінностей, які сформувались в компанії у процесі внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища.

Формування корпоративної культури компанії, в свою чергу, здійснюється через функції, що виконуються нею. Тож розглянувши різні функції корпоративної культури, ми виокремили основні з них: формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією; допомога в адаптації нових працівників; підвищення залученості та значущості співробітників; створення мотивації для колективу; упорядкування роботи всіх відділів; формування іміджу компанії.

Також було визначено, що корпоративна культура виступає фактором, який забезпечує гармонійність відносин всередині компанії, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Ця гармонійність, в свою чергу, створюється за рахунок якісного функціонування її складових елементів, які поділяються на організаційні, що включають різноманітні норми поведінки, системи комунікацій та лідерства, корпоративний стиль, способи вирішення конфліктів тощо, та ідейні, які містять цінності компанії, різноманітні корпоративні заходи, традиції, та вектор розвитку організації, її основні цілі.

Було з'ясовано, що необхідно систематично здійснювати аналіз корпоративної культури, встановлюючи рівень її ефективності, для того, щоб мати змогу визначити стан, до якого потрібно прагнути компанії. Найпоширенішими методами, які застосовуються задля оцінки корпоративної культури компанії та забезпечення її ефективного розвитку, є: метод системного аналізу; метод опитування; опис елементів корпоративної культури; визначення типу корпоративної культури; соціометричні методи; статистичні методи.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено організаційно-економічний аналіз діяльності компанії «Smart Dental Group», яка є представником компанії сфери надання стоматологічних послуг, де наразі здійснюється формування власної унікальної корпоративної культури. Організаційній структурі притаманна лінійна система управління, що характеризується концентрацією функцій управління та реалізації управлінських дій в одній ланці.

Діагностування наявного стану корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» здійснювалося за допомогою таких методів, як: визначення типу корпоративної культури; опитування за власними анкетами, розробленими автором кваліфікаційної роботи; методика Д. Денісона для визначення рівня корпоративної культури. Таким чином, можна зазначити, що для ефективнішого дослідження корпоративної культури доцільно застосовувати запропонований у роботі комплексний підхід.

В результаті дослідження було встановлено, що корпоративна культура компанії «Smart Dental Group» характеризується домінуванням таких двох типів культури, як адхократія та ринок, а значить концентрується на праці заради спільної мети, і велике значення має спрямованість на результат та досягнення поставлених цілей. Проте зусилля компанії «Smart Dental Group» потрібно спрямувати також на підвищенні домінування такого типу корпоративної культури, як клан, що зосереджується на підтримці позитивного соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу.

Застосування методики Д. Денісона допомогло отримати комплексне уявлення про наявну корпоративну культуру та визначити кореляцію між її основними характеристиками і загальною ефективністю діяльності. Так, за отриманими результатами виявлено, що наразі компанія «Smart Dental Group» більше спрямована на гнучкий розвиток та внутрішній фокус.

Таким чином, корпоративна культура компанії має достатній рівень, та існують деякі складові, що потребують удосконалення задля того, щоб досягти високого рівня корпоративної культури.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, для удосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» було розроблено наступні рекомендації: створити кодекс корпоративної культури; покращити соціально-психологічний клімат всередині колективу; модернізувати систему мотивування персоналу; впровадити нове програмне забезпечення; проводити систематичну діагностику корпоративної культури та задоволеності персоналу.

Сформований план заходів щодо розвитку корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» з урахуванням оптимізації витрат на них, дозволить постійно підвищувати її рівень, забезпечуючи при цьому отримання компанією економічного ефекту від впроваджених нововведень.

Тож запропонована стратегія розвитку, що акцентується на отриманні прибутку від формування сильної корпоративної культури, призведе до позитивних змін, які підвищать імідж та успішність компанії «Smart Dental Group» на ринку у довгостроковій перспективі.

Отже, впродовж виконання кваліфікаційної роботи, було рекомендовано низку заходів щодо вдосконалення корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», в результаті реалізації яких підвищиться її рівень, наслідком чого стане покращення соціально-психологічного клімату всередині колективу, збільшення вмотивованості працівників, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, призведе до покращення показників ефективності та результативності діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2011. 288 p.
2. Daniel R. Denison. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. 1997. P. 267.
3. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership* Edgar H. Schein: *A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. Michael Armstrong. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 2006. 982 p.
5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. №2. С. 449-456.
6. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
7. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Харків, 2011. № 2. С. 179-184.
8. Бикова А. Л. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 1 (65). С. 202-204.
9. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 6. С. 62-68.
10. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. Київ, 2005. № 5. С. 86-89.
11. Везомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 71-77.
12. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації / О. М. Виходець. – О. : Олтех, 2019. – 285 с.

13. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 110 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, 2019. – 256 с.
16. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кібанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : ІНФРА–К, 2017. – С. 201.
17. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 91-94.
18. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.
19. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 35 с.
20. Офіційний сайт програмного забезпечення «iClinic». – Режим доступу: <https://iclinic.ua/>
21. Офіційний сайти компанії «Smart Dental Group». – Режим доступу: <https://sdg.in.ua/>

22. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально–трудо­вих відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. 2015. № 40. С. 139–145.
23. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 76-79.
24. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.
25. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально–трудо­вих відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 639–643.
26. Тешева Л. В. Механізм впровадження контролінгу в систему адміністративного менеджменту. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку», 2022. Вип.67. С. 84-87.
27. Тешева Л. В. Зеленський М. Розвиток та вдосконалення національного бренду «Україна». Електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій». Серія: економіка та управління. 2022. № 3.
28. Тешева Л. В. Основні компоненти діяльності компанії, які впливають на формування бренду. Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy». Серія: Економіка Praha, České republika. 2022. № 7. С.141-152.
29. Тешева Л.В., Габібова Е.Н. Особливості формування команд в організаціях. VI Міжнародна науково-практична конференція “TOPICAL ISSUES OF MODERN SCIENCE, SOCIETY AND EDUCATION”, Харків, Україна. 2021 р. С. 1650-1652.
30. Тешева Л.В., Дабіжа А.І. Організаційна структура як чинник впровадження ефективної операційної моделі компанії. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути.

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Київ, Україна. 2021 р. С. 24-28.

31. Тешева Л.В., Унгур'ян К.Д. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Науковий журнал «Молодий вчений». 2022 р. № 10 (110). С. 84-90.

32. Тешева Л.В., Хтоминська В.О. Концепція Talant management як каталізатор розвитку сучасних організацій Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Шістдесят другі економіко-правові дискусії» (21.12.2021р).

33. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

34. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105-116.

35. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. Посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

36. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. 2011. Вип. 14. С. 160-165.

37. Юрченко, В. В. Корпоративна культура організації : навч. посібник / В. В. Юрченко, Мельник Ю. В, Богданова Н. В. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 144 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники компанії «Smart Dental Group» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Дохід після оподаткування, грн	4 123 112	2 810 234	4 237 450
Загальні витрати, грн	3 096 000	2 385 840	3 258 000
Кількість працівників, осіб	10	9	10
Витрати на заробітну плату працівників, грн	2 892 000	2 265 840	3 042 000

Додаток Б

Анкета для оцінки рівня корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» розроблена автором кваліфікаційної роботи

Шановні працівники!

Просимо Вас взяти участь в дослідженні корпоративної культури компанії «Smart Dental Group» та відповісти на всі запитання наведені нижче, обираючи найбільш правильну для вас відповідь. Ваші відповіді допоможуть виявити переваги та недоліки корпоративної культури і зробити подальшу роботу у клініці більш ефективною та комфортною.

Всі ваші відповіді будуть враховані при виявленні наявних проблем у клініці задля розроблення заходів вдосконалення існуючої корпоративної культури.

Ім'я _____ Вік _____ Посада _____

1. Впродовж якого часу Ви працюєте у компанії «Smart Dental Group»?
 - а) 1-6 міс; б) 6-12 міс; в) 1-2 років; г) більше 2 років.
2. Що Ви розумієте під терміном «Корпоративна культура»?
 - а) психологічний клімат в колективі; б) традиції та звичаї компанії;
 - в) спільні заходи; г) цінності компанії.
3. Наскільки важлива для Вас ефективна взаємодія з колегами під час робочого процесу?
 - а) дуже важливо; б) важливо; в) не дуже важливо; г) байдуже.
4. Чи комфортно Вам працювати в колективі?
 - а) дуже комфортно; б) комфортно;
 - в) не дуже комфортно; г) некомфортно.
5. Як часто виникають конфліктні ситуації в колективі?
 - а) часто; б) іноді; в) не буває.
6. Чи відповідає наявний стиль керівництва основним задачам компанії?

- а) відповідає; б) не зовсім відповідає;
в) не відповідає; г) складно відповісти.

7. Чи задовольняють Вас взаємовідносини з керівництвом?

- а) дуже задовольняють; б) задовольняють;
в) не зовсім задовольняють; г) не задовольняють.

8. На Вашу думку, які корпоративні заходи мають найбільш позитивний вплив на корпоративну культуру?

- а) офіційні; б) урочисті; в) організаційні; г) науково-навчальні.

9. Хотілось би Вам більше спільного дозвілля з колегами?

- а) хотілося б; б) вистачає.

10. Як ви можете оцінити рівень наявної корпоративної культури клініки?

- а) низький (незадовільний); б) середній (задовільний);
в) достатній; г) високий.

Додаток В

Анкета для виявлення ступеня задоволеності співробітників складовими існуючої корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»

Шановні працівники!

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні задля дослідження ступеня задоволеності складовими корпоративної культури компанії «Smart Dental Group», оцінивши кожний з наданих показників від 0 до 10 (де 1 – «повністю незадоволений», 10 – «повністю задоволений»). Ваші відповіді допоможуть виявити оцінити різні складові корпоративної культури та зробити подальшу роботу у клініці більш ефективною та комфортною.

Всі ваші відповіді будуть враховані при виявленні наявних проблем компанії задля розроблення заходів вдосконалення наявної корпоративної культури.

Ім'я _____ Вік _____ Посада _____

1. Я забезпечений (-а) усім необхідним на робочому місці для якісного виконання своїх професійних обов'язків
2. Робочий графік зручний для мене
3. Я задоволений (-а) ефективністю взаємодії з колегами під час робочого процесу
4. Відносини з колегами та атмосфера в колективі комфортні для мене
5. Мене задовольняє швидкість та ефективність вирішення конфліктних ситуацій
6. Можливості для професійного розвитку і самореалізації, та умови для кар'єрного зростання, які надає клініка, мене задовольняють
7. Я задоволений (-а) взаємовідносинами з керівництвом
8. Я задоволений (-а) стилем керівництва та його діяльністю
9. Оплата праці відповідає моїм вимогам

10. Мене задовольняє рівень мотивації в компанії
11. Я задоволений (-а) наявними корпоративними заходами та їх кількістю
12. Я розділяю основні цінності моєї компанії
13. Я задоволений (-а) прагненнями, вектором руху та стратегією розвитку компанії
14. Я задоволений (-а) наявним рівнем корпоративної культури компанії

Додаток Г

Результати анкетування співробітників компанії «Smart Dental Group»
щодо виявлення ступеня їх задоволеності складовими існуючої корпоративної
культури

Показник	Опитувані співробітники										Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	10	10	9	9	10	9	9	10	10	10	9,6
2.	9	10	9	8	10	10	9	9	8	10	9,2
3.	10	10	9	9	8	9	10	10	9	10	9,4
4.	9	8	9	9	10	9	10	8	9	10	9,1
5.	9	8	8	9	10	9	10	9	8	9	8,9
6.	9	8	8	7	8	9	10	10	8	9	8,6
7.	10	9	8	9	9	8	10	10	10	9	9,2
8.	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9,2
9.	10	9	9	9	10	9	10	8	8	9	9,1
10.	9	8	8	9	8	10	9	9	10	8	8,8
11.	7	8	8	9	7	10	9	9	8	8	8,3
12.	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9,8
13.	9	10	9	9	9	9	10	10	9	10	9,4
14.	7	7	8	7	9	10	9	9	9	8	8,3

Додаток Д

Анкета для оцінювання корпоративної культури компанії «Smart Dental Group»
за методикою Д. Денісона

Адаптивність:

Індекс «Створення змін»

1. Це підприємство є дуже гнучким і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів.
2. Це підприємство знає, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньому бізнес-середовищі.
3. Це підприємство постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи.
4. Спроба змін на підприємстві рідко зустрічає опір.
5. Різні департаменти в рамках підприємства часто співпрацюють з метою виконання необхідних змін.

Індекс «Орієнтованість на клієнта»

6. Коментарі та рекомендації клієнта часто призводять до зміни на підприємстві.
7. Думки замовника безпосередньо впливають на наші рішення.
8. Усі члени команди глибоко розуміють бажання і потреби клієнта.
9. Ми заохочуємо прямий контакт членів підприємства з клієнтами.
10. Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях.

Індекс «Організаційного навчання»

11. Це підприємство заохочує і винагороджує інновації і прийняття ризиків.
12. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення.
13. В роботі підприємства немає великих недоліків.
14. Навчання є важливим завданням щоденної роботи.

15. Ми намагаємося бути впевненими в тому, що «права рука знає, що робить ліва»

Місія:

Індекс «Стратегічний напрямок»

16. Це підприємство має чітку місію, що надає зміст і напрям нашій роботі.

17. Це підприємство має довгострокову мету та напрям діяльності.

18. Мені зрозумілий стратегічний напрямок діяльності підприємства.

19. Це підприємство має чітку стратегію на майбутнє.

20. Наша стратегія вимагає інші компанії змінити свої стратегії конкуренції.

Індекс «Цілі»

21. Існує повна згода щодо цілей підприємства між персоналом і менеджерами.

22. Лідери цього підприємства визначають амбітні, але реалістичні цілі.

23. Лідери цього підприємства публічно та відкрито говорять про те, чого ми намагаємося досягти.

24. Ми постійно контролюємо наші досягнення відносно наших поставлених цілей.

25. Люди на підприємстві розуміють, що повинно бути зроблено, аби досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Індекс «Бачення»

26. Ми маємо спільне бачення майбутнього підприємства.

27. Лідери цього підприємства орієнтовані на майбутнє.

28. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковому баченню підприємства.

29. Наше бачення стимулює і мотивує наших співробітників.

30. Ми здатні приймати і реалізовувати короткострокові цілі без шкоди для нашої довгострокової перспективи.

Узгодженість:

Індекс «Координація та інтеграція»

31. Наш підхід до бізнесу є послідовний і передбачуваний.
32. Існує чіткий і зрозумілий розподіл цілей за рівнями підприємства.
33. Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільне бачення на майбутнє.
34. Легко координувати проекти в різних функціональних зонах підприємства.
35. Працювати із кимось із іншого підрозділу набагато легше, ніж працювати з кимось з іншої компанії.

Індекс «Погодження»

36. Коли існують розбіжності, ми докладаємо всіх зусиль для досягнення безпрограшного рішення для всіх сторін конфлікту.
37. Тому фірма має сильну організаційну культуру.
38. Існують чіткі угоди про правильні та неправильні шляхи роботи в цій організації.
39. Нам легко домовитися навіть щодо складних питань.

40. Ми рідко маємо проблеми щодо досягнення угоди із ключових питань.

Індекс «Ключові значення»

41. У цій компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу.
42. Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір способів управління.
43. Керівники та управлінці надають приклад поєднання слів зі справами.
44. Існує кодекс етики для підприємства, який визначає нашу поведінку та вчить відрізняти правильне від хибного.
45. Ігнорування ключових цінностей цього підприємства може призвести до неприємностей.

Залучення:

Індекс «Повноваження»

46. Більшість співробітників у цьому підприємстві беруть активну участь у його роботі.

47. Рішення, зазвичай, приймаються на тому рівні, де є кращий доступ інформації.

48. Інформація поширюється в межах підприємства, кожна людина може мати доступ до даних.

49. Кожний співробітник вважає, що він може позитивно впливати на роботу всього підприємства.

50. Бізнес-планування на нашому підприємстві здійснюється постійно та, в тій чи іншій мірі, залучає до цього кожного співробітника.

Індекс «Розвиток здібностей»

51. Підприємство делегує повноваження, так щоб люди могли діяти самостійно.

52. Здібності людей на цьому підприємстві розглядаються як важливе джерело формування конкурентних переваг.

53. Це підприємство постійно інвестує в навчання співробітників.

54. Людський потенціал цього підприємства постійно зростає.

55. Проблеми рідко виникають на моєму підприємстві, тому що у нас є необхідні навички.

Індекс «Командна орієнтація»

56. Кооперація і співпраця співробітників із різними функціональними ролями на підприємстві активно заохочується.

57. Працювати на цьому підприємстві – значить бути частиною команди.

58. Робота організована на цьому підприємстві так, що кожен може побачити взаємозв'язок між його діяльністю та цілями підприємства.

59. Команди – це первинні будівельні блоки підприємства.

60. На цьому підприємстві покладаються на горизонтальний контроль у більшій мірі, ніж на становище в ієрархії.

Додаток Е

Результати анкетування співробітників компанії «Smart Dental Group» за методикою Д. Денісона для оцінювання наявної корпоративної культури

Твердження	Опитувані співробітники										Середнє значення балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Адаптивність											86,3
<i>Індекс «Створення змін», %</i>											87,2
1.	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	3,9
2.	5	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4,3
3.	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4,5
4.	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4,3
5.	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,8
<i>Індекс «Орієнтованість на клієнта», %</i>											86,8
6.	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4,5
7.	3	2	4	3	4	3	3	4	5	4	3,5
8.	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4,5
9.	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4,2
10.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<i>Індекс «Організаційного навчання», %</i>											84,8
11.	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4,2
12.	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4,3
13.	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4,2
14.	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	4,3
15.	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4,2
Місія											81,1
<i>Індекс «Стратегічний напрямок», %</i>											75,6
16.	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4
17.	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4,2
18.	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3,9
19.	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3,6
20.	3	3	4	2	4	3	4	2	4	3	3,2
<i>Індекс «Цілі», %</i>											81,6
21.	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4,3
22.	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,3
23.	3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4,2
34.	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3,9

Продовження додатку Е

25.	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3,7
<i>Індекс «Бачення», %</i>											86
26.	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4,1
27.	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4,6
28.	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4,1
29.	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4,1
30.	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4,6
Узгодженість											83,1
<i>Індекс «Координація та інтеграція», %</i>											87,2
31.	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4,2
32.	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4,6
33.	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4,4
34.	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4,5
35.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4,1
<i>Індекс «Погодження», %</i>											79,6
36.	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,8
37.	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4,2
38.	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2,6
39.	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3,7
40.	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4,6
<i>Індекс «Ключові значення», %</i>											82,4
41.	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4,2
42.	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4
43.	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4,3
44.	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3,8
45.	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4,3
Залучення											86,3
<i>Індекс «Повноваження», %</i>											85,6
46.	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4,6
47.	4	3	3	2	5	4	5	4	4	4	3,8
48.	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4
49.	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4,5
50.	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4,5
<i>Індекс «Розвиток здібностей», %</i>											87,2
51.	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4,2
52.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
53.	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3,8
54.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4,6

Продовження додатку Е

55.	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4,3
<i>Індекс «Командна орієнтація», %</i>											86
56.	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3,9
57.	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4,6
58.	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4,2
59.	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4,4
60.	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4,4