

ШИФР «ІНКЛЮЗИВНА КУЛЬТУРА»

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОЦІНКИ РІВНЯ
ІНКЛЮЗИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи формування інклюзивної корпоративної культури підприємства.....	5
1.1 Визначення та сутність корпоративної культури підприємства.....	5
1.2 Основні типології та моделі корпоративної культури.....	8
1.3 Структура та модель формування інклюзивної корпоративної культури підприємства.....	12
2. Методичні основи оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства.....	17
2.1 Існуючі методики оцінки корпоративної культури підприємства.....	17
2.2 Обґрунтування вибору системи показників оцінки інклюзивності корпоративної культури на підприємстві	18
2.3 Методика оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства	21
3. Експериментальні дослідження.....	26
3.1 Оцінка рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства.....	26
Висновки.....	30
Список використаної літератури.....	31
Додатки.....	33

ВСТУП

В сучасному світі розвитку бізнесу, де соціальна відповідальність та розмаїття робочої сили вважаються ключовими аспектами успішної діяльності, питання створення інклюзивної корпоративної культури виявляється надзвичайно актуальним та важливим. Інклюзивність в організаційній культурі відображає ступінь поваги та уваги до різноманітності співробітників, а також спроможність підприємства створювати сприятливі умови для розвитку кожного працівника. У цьому контексті виникає потреба в розвитку методичного підходу до оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних та методичних положень формування та оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: 1) визначити поняття корпоративна культура і розкриття її значення для підприємства у контексті інклюзивності; 2) удосконалити теоретичні основи формування інклюзивної корпоративної культури організації; 3) визначити основні фактори, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури підприємства; 4) розробити методичний підхід до оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства; 5) провести оцінку інклюзивності корпоративної культури підприємства.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура підприємства.

Предмет дослідження: методи оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства.

Наукові результати:

- удосконалено визначення поняття "корпоративна культура" з урахуванням його значення для підприємства в контексті інклюзивності. Замість підходу, що існує, розглядається інклюзивність як важлива складова корпоративної культури, що враховує взаємодію різних цінностей, норм і

уявленнь працівників, а також сприяє взаємодії та взаєморозумінню у соціальному середовищі підприємства;

- отримало подальший розвиток модель формування корпоративної культури підприємства, яка враховує важливість створення сприйнятливого та інклюзивного середовища, яка базується на взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі підприємства;

- удосконалено методичний підхід щодо оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства, який базується на оцінці її сприйняття працівниками, колективами і зовнішніми партнерами на основі тривимірної матриці, з використанням таксономічного аналізу і методу радара.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для покращення корпоративної культури на підприємствах з урахуванням інклюзивних принципів.

В процесі вирішення поставлених задач в науковій роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та абстрагування, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний аналіз, метод експертних оцінок, метод таксономічного аналізу, метод радара, метод оцінки за допомогою тривимірної матриці.

Публікації. За темою дослідження було опубліковано статей – 2, тез – 1:

1) Визначення та сутність корпоративної культури підприємства. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 листопада 2022 р.). Харків: ХНАДУ, 2022. С. 193-196

2) Складові організаційної культури АТП. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*: Матеріали XVI Міжнародної наукової конф. здобувачів вищої освіти (м. Харків, 10 березня 2023 року). 2023. С. 290-292

3) Вплив віддаленої роботи на організаційну культуру. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: те-зи доп. XXXI між нар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, 17-20 травня 2023 р. Харків: НТУ «ХП». С. 801.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення та сутність корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства є ключовим аспектом його функціонування та успіху в сучасному бізнес-середовищі. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні стандартів поведінки персоналу та формуванні його моделей поведінки.

Корпоративна культура може бути тлумачена як сукупність цінностей, норм, уявлень, традицій та практик, які визначають характер та стиль організаційного життя підприємства [35]. За його визначенням, корпоративна культура відображається у взаємодії працівників та керівництва, а також у способах сприйняття та вирішення проблем.

Інші автори, такі як Дж. Хофстеде [22] та Денісон [13], розглядають корпоративну культуру як систему, що включає певні внутрішні цінності та звичаї, які визначаються керівництвом підприємства і впливають на поведінку працівників.

Корпоративна культура відіграє критичну роль у формуванні і підтримці організаційної ідентичності та єдності працівників підприємства [31]. Вона також впливає на створення робочого середовища, яке сприяє мотивації, впевненості та задоволенню працівників [37]. Крім того, корпоративна культура може впливати на рішення, прийняті на різних рівнях управління підприємством, а також на його репутацію та сприйняття з боку зовнішніх зацікавлених сторін [25].

У сучасній науковій літературі, присвяченій вивченню культури компанії, терміни "корпоративна культура" і "організаційна культура" часто використовуються як синоніми. Велика кількість різноманітних і часто суперечливих визначень цих термінів ускладнює їх розуміння і застосування в практиці. У зв'язку з цим в даній роботі обидва терміни будуть

використовуватися як взаємозамінні. Література пропонує різні визначення поняття "корпоративна культура", найбільш поширені з яких представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

Автори	Поняття
1	2
Е. Джакус [24, с. 251]	Культура підприємства – це який увійшов у звичку, що став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».
Л. Елдрідж, А. Кромбі [17, с. 89]	Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організації для досягнення поставлених перед нею цілей.
Х. Шварц, С. Девіс [39, с. 9]	Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, що значною мірою визначають поведінку в компанії окремих осіб і груп.
В. Оучи [32, с. 45]	Організаційна культура – це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності та переконання.
К. Голд [19, с. 75]	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, що відрізняє її від усіх інших у галузі.
В. Сате [34, с. 378]	Культура організації являє собою набір важливих установок, поділюваних членами тієї чи іншої організації. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, переконань.
Е. Шейн [36, с. 9]	Організаційна культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
Г. Морган [29, с. 135]	Культура підприємства в метафоричному сенсі – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.
К. Шольц [38]	Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки.
Д. Дреннан [14, с. 25]	Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють; відносини, що сформувалися, зразки прийнятих норм поведінки.

1	2
Д. Дреннан [14, с. 25]	Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють; відносини, що сформувалися, зразки прийнятих норм поведінки.
Е. Браун [11, с. 8]	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
С. Мішон, П. Штерн [28, с. 67]	Організаційна культура – сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, що властиві підприємству, і передаються кожному члену з вуст у уста в якості життєвого досвіду.

Визначення корпоративної культури можна розглядати у світлі загальних концепцій, що характерні для багатьох визначень. Корпоративна культура представляє собою систему цінностей, уявлень, символів, вірувань, очікувань, переконань, а також норм поведінки, ділових принципів, традицій і ритуалів, що взаємодіють між собою, відображаючи унікальні особливості кожної організації, визначаючи індивідуальну поведінку її працівників. Вона також проявляється у взаємодії поведінки та сприйняття особистості та колективу у соціальному середовищі, що систематично формується в рамках обраної стратегії компанії.

Зважаючи на загальну тенденцію до інклюзивного розвитку в різних сферах життя, включаючи бізнес і організаційний менеджмент, поняття "інклюзивна корпоративна культура" набуває все більшого значення.

В загальному розумінні інклюзивний (від англ. inclusiveness – залученість) є «новітнім трактуванням сучасного розвитку, сутність якого полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем соціально-економічного розвитку усіх верств населення й різних за статусом груп, а також включення до цього процесу усіх територій» [4]. Інклюзивна культура представляє собою важливий рівень розвитку суспільства, який базується на принципах толерантності, гуманності, терпимості і безпеки у взаємодії між людьми [1]. Вона виявляється у сприянні співпраці та стимулюванні розвитку кожного учасника робочого процесу, де кожна людина цінна і важлива для загального успіху.

Інклюзивна корпоративна культура визначається як така, що відзначається створенням робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе прийнятим, поважним і важливим членом команди, незалежно від його/її особистих характеристик, включаючи стать, расу, етнічне походження, вікову групу, інвалідність, сексуальну орієнтацію та інші особисті особливості.

У контексті описаного, інклюзивна корпоративна культура виявляється у відкритому та сприйнятливому ставленні до всіх працівників підприємства, враховуючи їхні індивідуальні потреби, можливості та перспективи. Це включає в себе створення умов для ефективної комунікації, можливостей для розвитку та професійного зростання для всіх працівників без винятку, а також усунення будь-яких форм дискримінації чи нерівності у робочому середовищі.

Таким чином, інклюзивна корпоративна культура прагне забезпечити рівні умови для всіх співробітників та створити атмосферу, де різноманітність бачиться як сила, а не як перешкода, що сприяє створенню більш успішного, здорового та стабільного підприємства.

Враховуючи важливість корпоративної культури для підприємства, наступні розділи цієї роботи детально розглядатимуть методики оцінки рівня її інклюзивності та визначення шляхів для покращення цього показника.

1.2 Основні типології та моделі корпоративної культури

Дослідженню корпоративної культури присвячували свої праці багато вчених [6, 7, 11, 13, 21, 30, 31, 36, 39]. При розгляді проблематики організаційної культури, виникає потреба в якійсь теоретичній схемі, що узагальнить всі фактори функціонування корпоративної культури – так з'явилися перші типології корпоративної культури. У світовій практиці існує цілий ряд типологій організаційних культур.

Класифікація корпоративної культури, яка представлена нижче, була однією з перших в даній області. В основі даної типології, яку запропонували Т. Діл і А. Кеннеді [7], лежить виділення двох критеріїв, що впливають на

корпоративну культуру: ризик та зворотний зв'язок. На думку авторів, різноманіття типів організаційної культури обумовлено різноманіттям галузей виробництва в зв'язку з різним проявом ризику і зворотного зв'язку. Дана типологія представлена на рисунку 1.1 [7].

Зворотний зв'язок	Швидкий	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	Повільний	Інноваційна культура	Адміністративна культура
33 Р		Низький	Високий
		Ризик	

Рисунок 1.1 – Типологія організаційної культури Т. Діла і А. Кеннеді

Голландський вчений Г. Хофстеде [22] запропонував класифікацію типів організаційної культури на основі результатів своїх досліджень. Під час аналізу було опитано понад 160 000 менеджерів і співробітників різних організацій у більш ніж 60 країнах світу. Хофстеде встановив, що більшість відмінностей у робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від позиції в організації, професії та інших факторів. Дана типологія зображена на рис. 1.2.

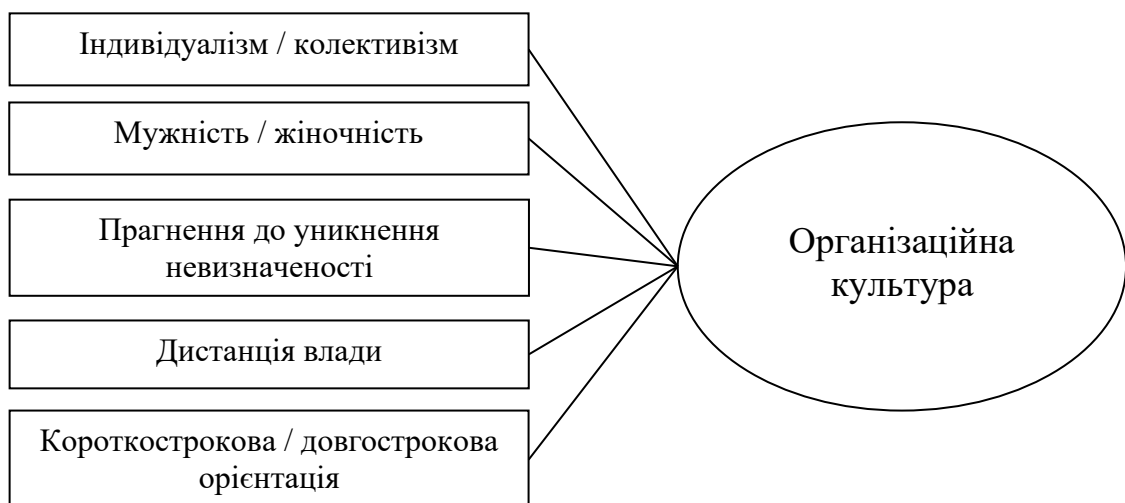


Рисунок 1.2 – Типологія корпоративної культури Г. Хофстеде [21]

Вплив типологій корпоративної культури на процес її формування важко переоцінити, проте у разі розробки організаційної культури для конкретного підприємства недостатньо мати лише знання про типології. Тому, під час створення корпоративної культури рекомендується використовувати моделі для її побудови.

Розглядаючи моделі побудови корпоративної культури, особливе місце серед них справедливо займає модель організаційної культури Е. Шейна. Аналізуючи структуру організаційної культури, він запропонував виділити три її рівні: поверхневий, підповерхневий та глибинний [36]. Ця модель досі є популярною та широко цитованою. Графічно вона представлена на рисунку 1.3.

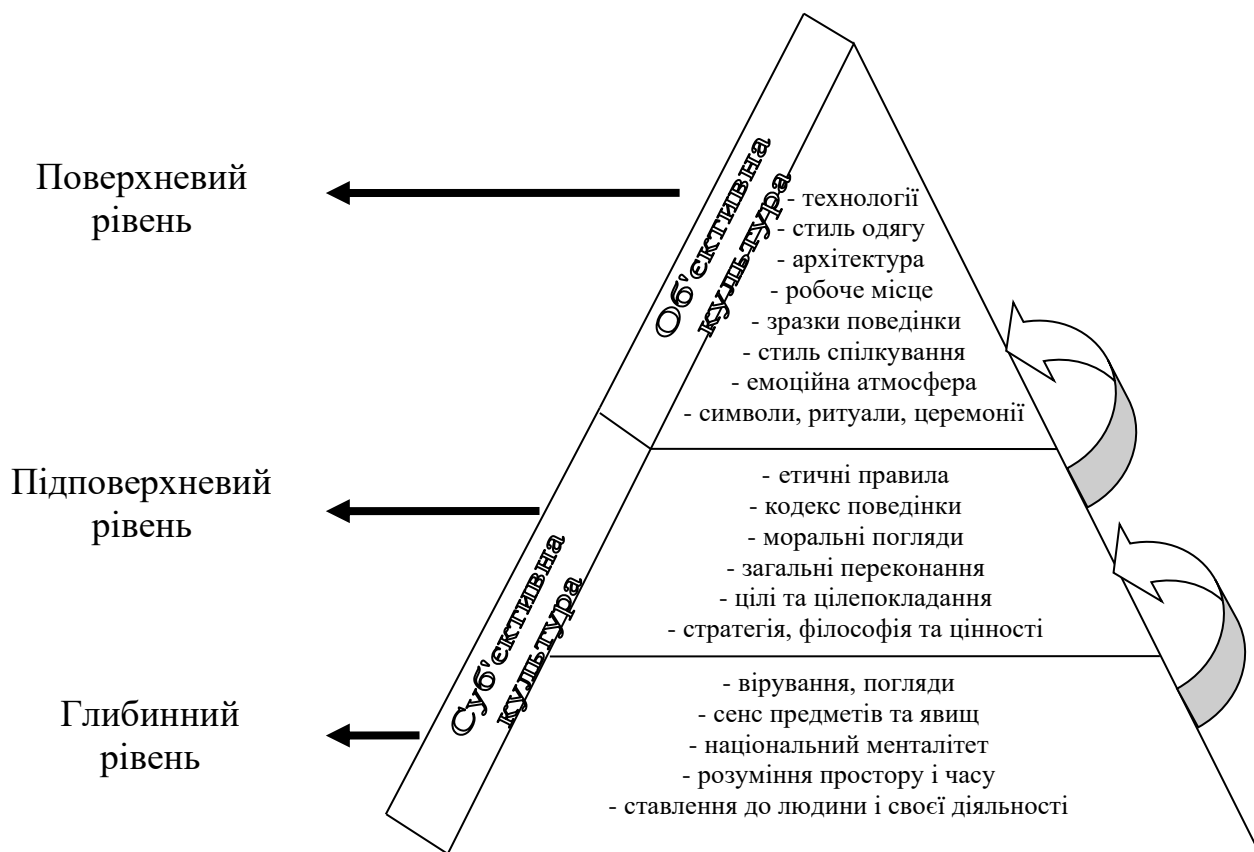


Рисунок 1.3 – Модель корпоративної культури Е. Шейна [36]

Найбільш поширеною моделлю для діагностики корпоративної культури є OSAI, яка була розроблена [7]. Авторами запропоновано розглядати матрицю, де її горизонтальне вимірювання протиставляє

внутрішній фокус та інтеграцію з зовнішнім фокусом і диференціацією. Вертикальний вимір зіставляє гнучкість і дискретність зі стабільністю та контролем. Також авторами виділені 4 типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія. Графічно модель представлена у додатку А.

У науковій літературі існує значна кількість досліджень, присвячених типам та видам корпоративної культури. Інкулюзію в культурі часто розглядають як ключовий аспект, що визначає рівень розвитку організаційної етики та ставлення до різноманітності серед працівників. Для того щоб запропонувати реальні напрямки формування інклюзивної корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно в першу чергу систематизувати фактори впливу на інклюзивну корпоративну культуру. На рисунку 1.4 представлені основні факторів, що впливають на формування інклюзивної корпоративної культури, які виділені на основі аналізу іноземних та вітчизняних наукових праць [1-3,9,15,16, 23,26,33,40].

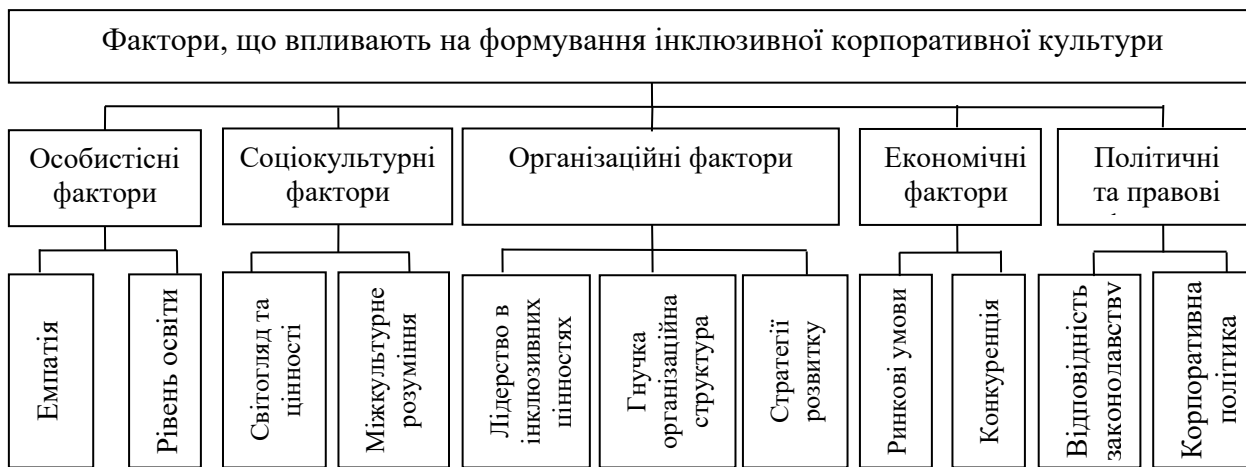


Рисунок 1.4 – Фактори впливу на формування корпоративної культури

Розуміння та управління цими факторами може сприяти створенню сприятливого середовища для всіх працівників, що в свою чергу сприяє загальному успіху підприємства.

Таким чином, були розглянуті основні типології і моделі формування корпоративної культури, з яких можна зробити висновок, що серед авторів немає єдності не тільки щодо моделі корпоративної культури підприємства, а

й стосовно її елементів та факторів, що впливають на її інклюзивність. Використання принципів та інструментів управління не завжди забезпечує комплексне вивчення та адекватне представлення структури корпоративної культури. Це вказує на потребу вдосконалення теоретичних засад її формування.

1.3 Структура та модель формування інклюзивної корпоративної культури

формується внаслідок ділової або соціальної активності (чи пасивності) суб'єкта і має вплив на інших суб'єктів, навіть які не знаходяться у прямому контакті з ним. Ця культура представлена у вигляді культурного поля, сприйнятого оточуючими. Поле розглядається як складний, структурований простір з визначеними властивостями, які визначають його характер та відмінність від інших просторів, і розглядається як частина соціально-культурного середовища [8].

Багато вчених розглядали соціальний простір як сукупність полів, що його формують. Так, П'єр Бурдьє у своїх працях виділив чотири поля практик - економічне, соціальне, культурне та політичне, які визначають багатовимірність соціального простору та взаємозв'язки між його складовими. [10]. Докторович А.Б. виділяв поле економіки, науки, культури, інформаційних взаємодій та інформатики [8]. Схема взаємодії полів всередині організації представлена у додатку Б.

Для вирішення питання про функціонування культурного поля в умовах соціокультурного простору організації, важливо оглянути підходи вчених до цієї проблеми. Наприклад, Е. Шейн визначає культурне поле організації як «носій певних захисних функцій, які дозволяють людині відчувати комфорт і стабільність поряд з людьми, які поділяють його базові уявлення, в яких культура дозволяє створити умови, що сприяють тому, що колективні уявлення підсилюють один одного» [35].

Культурне поле виникає в результаті взаємодії між суб'єктами, які поділяють спільні цінності, норми, переконання і правила. Воно формується всередині підприємства на основі домінуючої організаційної культури і виявляється під час взаємодії підприємства з партнерами, а також у взаємодії з власним персоналом. Ураховуючи це, можна припустити, що кожен працівник має власне культурне поле. Таким чином, через взаємодію між працівниками під час їхньої трудової діяльності формується культурне поле колективу. На наступному етапі культурні поля колективів, взаємодіючи між собою, утворюють культурне поле організації в цілому. Детальніше цей процес представлено на рисунку 1.5.

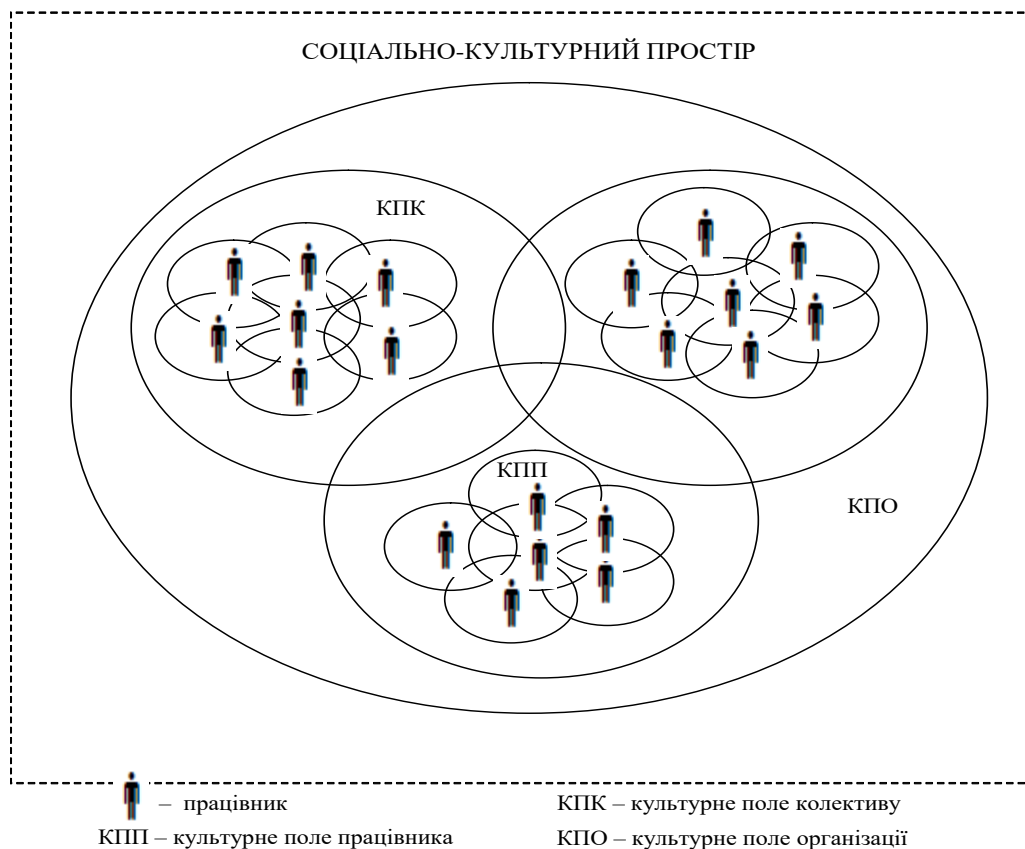


Рисунок 1.5 – Структура корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації [8]

Зважаючи на цю структуру, можна ідентифікувати три рівні формування корпоративної культури, кожен з яких представлений різними факторами:

- Рівень 1. *Індивідуальний рівень (рівень працівника)*: 1) особистісні особливості - різноманітність індивідуальних рис особистості, таких як стиль комунікації, схильність до співпраці, толерантність до різниці та інші; 2) світогляд і цінності - індивідуальні переконання, цінності та етичні стандарти, які впливають на сприйняття різноманітності та відношення до інших; 3) самооцінка і самопізнання - рівень усвідомленості власних переваг, слабкостей, стереотипів та бажання для самовдосконалення у контексті інклюзивності; 4) освіта та навички - розвиток навичок співпраці, емпатії, міжкультурної компетентності та уміння слухати та розуміти інших; 5) досвід та взаємодія - попередній досвід взаємодії з різними групами людей, включаючи історії успіху та невдач у створенні інклюзивних відносин; 6) самоідентифікація та приналежність - відчуття власної ідентичності та приналежності до певних груп, які можуть впливати на готовність сприймати та підтримувати інші групи.

- Рівень 2. *Колективний рівень*: 1) лідерство та приклад - здатність керівництва до активної підтримки інклюзивних цінностей та виявлення позитивного прикладу у створенні відкритого та підтримуючого середовища; 2) комунікація та взаємодія - якість та відкритість комунікації у колективі, здатність до вирішення конфліктів та побудови діалогу; 3) тимбілдінг та спільність цілей - спроможність формування єдиної команди з різних індивідів та культурних груп для досягнення спільних цілей; 4) диверсифікація та інклюзія в прийнятті рішень - залучення різних груп до процесів прийняття рішень для забезпечення представленості різноманітності поглядів та думок; 5) підтримка та адаптація - готовність колективу підтримувати та адаптуватися до потреб різних членів групи; 6) розуміння різноманітності та важливості інклюзивності - усвідомлення значення різноманітності та готовність активно працювати над створенням інклюзивного середовища.

- Рівень 3. *Організаційний рівень*: 1) стратегічне управління мультикультурністю - розробка стратегій та політик, спрямованих на забезпечення інклюзивної корпоративної культури, управління конфліктами;

2) структура та процеси організації - адаптація структури та бізнес-процесів для підтримки інклюзивної культури, включаючи розробку політик найму, розвитку та просування; 3) навчання та розвиток персоналу - забезпечення навчання та розвитку персоналу з питань різноманітності, інклюзії, міжкультурної комунікації та лідерства; 4) синтез інклюзивних практик - створення інклюзивних практик, які сприяють взаєморозумінню, співпраці та розвитку різних культурних груп у корпоративному середовищі; 5) корпоративна соціальна відповідальність - залучення до програм та проектів з соціальної відповідальності; 6) норми та внутрішні цінності - засновані на цінностях норми та практики, які сприяють інклюзивності, рівності та розмаїттю у всіх аспектах організаційного життя.

Ці три рівні взаємодіють та взаємозалежні у формуванні інклюзивної корпоративної культури, сприяючи створенню середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим та поважаним. Враховуючи ці фактори, можна запропонувати модель формування інклюзивної корпоративної культури, що представлена на рис. 1.6.

Ця модель розкриває тривимірний підхід до формування інклюзивної корпоративної культури, охоплюючи індивідуальний, колективний та організаційний рівні. На індивідуальному рівні важливо враховувати особистісні особливості. Це обґрунтовано тим, що кожен працівник має власні уподобання та риси особистості, які впливають на його сприйняття різноманітності та створення відкритого та підтримуючого середовища.

На колективному рівні важливо ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, якість комунікації та взаємодії та інше. Це обґрунтовано тим, що сприятливе керівництво та взаємодія в колективі сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння та підтримки, що є важливим для успішного розвитку інклюзивної культури.

На організаційному рівні модель орієнтована на стратегічне управління. Це обґрунтовано тим, що на цьому рівні приймаються стратегічні рішення та визначаються політики, що впливають на всю організацію, а також

розвиваються процеси та структури, спрямовані на створення інклюзивного середовища та підтримку культурної різноманітності.

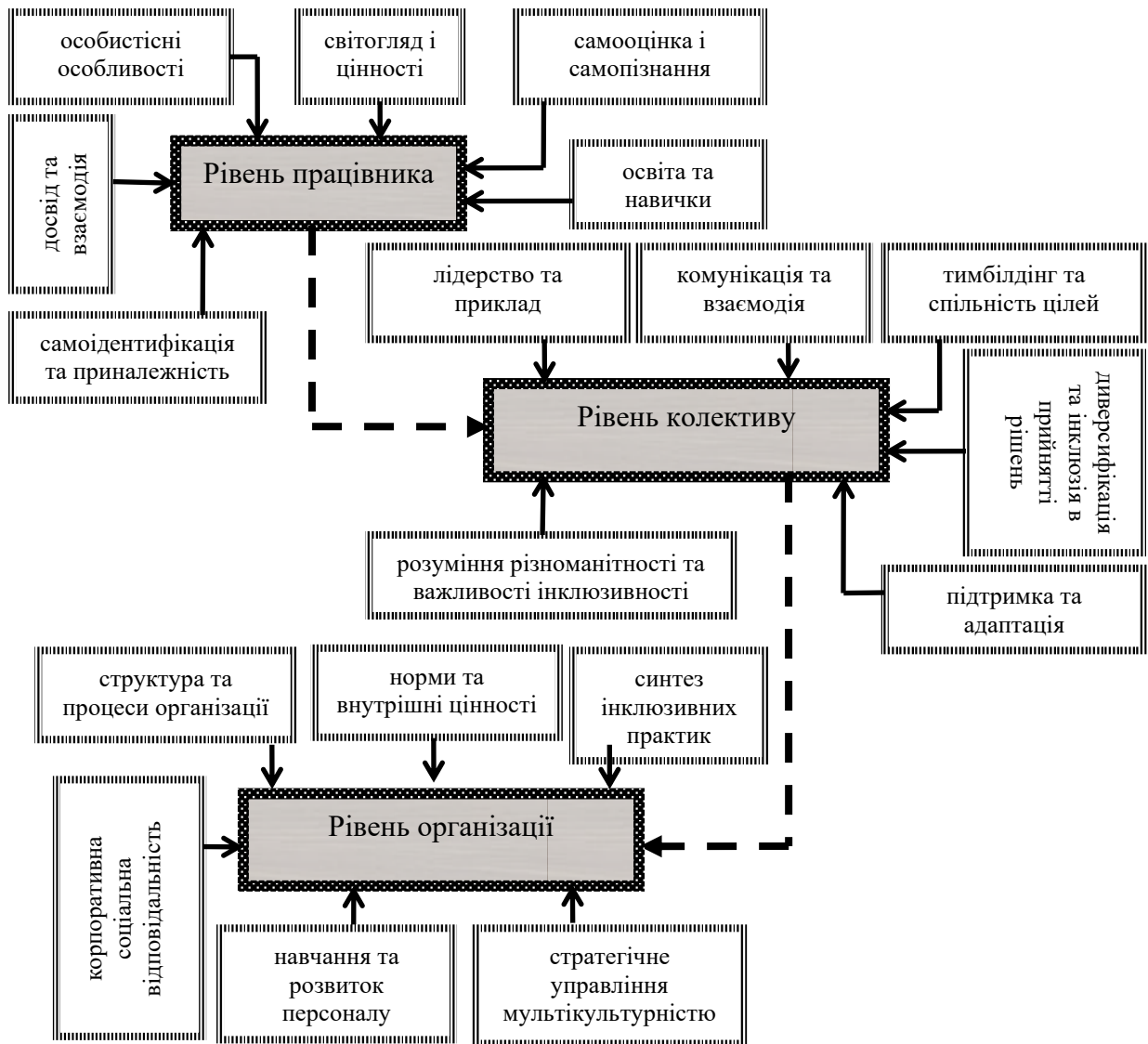


Рисунок 1.6 – Модель трьох рівнів функціонування інклюзивної культури

В даному дослідженні була розроблена трирівнева модель формування КК, яка враховує комплексну взаємодію різних культурних чинників в організаційному середовищі. Ця модель сприяє розумінню та вирішенню складних взаємодій між культурними полями у корпоративному середовищі та сприяє розвитку більш інклюзивної та гармонійної корпоративної культури.

2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РІВНЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Існуючі методики оцінки корпоративної культури

У сучасній літературі широко представлені методики дослідження корпоративної культури та її діагностики. Незважаючи на це, досі не існує універсального набору атрибутів, який би повністю відображав різноманітність організаційних культур, особливо з точки зору їх інклюзивності. Аналіз наукових джерел, присвячених оцінці корпоративної культури [5-12, 17-21, 29-35, 39], свідчить про широкий інтерес до цієї теми. У численних наукових дослідженнях, що охоплюють різні аспекти бізнесу та менеджменту, відзначається важливість корпоративної культури для успішного функціонування підприємств.

Існуючі методики діагностики корпоративної культури відрізняються за метою дослідження та методами, що застосовуються для досягнення цілей. Подивимося на найбільш відомі методики, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Методики дослідження корпоративної культури

Назва методики	Характеристика
1	2
Методика «клінічного дослідження» Е.Шейна	Аналізується три рівні: візуальні аспекти та виражені цінності, правила та норми поведінки, основні уявлення. Переваги цієї методики включають високу точність, надійність і можливість безпосереднього використання результатів у роботі. Однак важливі виклики включають тривалість дослідження, його складність і необхідність зацікавленості багатьох працівників у змінах. Зовнішній консультант, який діє як об'єктивний спостерігач, взаємодіє з фірмовим персоналом і оцінює соціокультурні процеси. Результати спостережень доповнюються аналізом внутрішніх документів.
Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К.Камерона та Р.Куїнна	Кількісний метод оцінки організаційної культури, базований на моделі "Рамкова конструкція конкуруючих цінностей". Дослідження ґрунтується на анкеті, що оцінює корпоративну культуру за 6 параметрами. Діагностика розглядає фактичний і бажаний стан корпоративної культури. Процедура оцінки використовує середні показники для побудови профілю з чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової.

1	2
Методика Organizational Culture Survey (OCS) С. Глейзер, С. Заману	Використовує шість параметрів для вивчення культури в організації. Застосовується для оцінки командної роботи, морально-етичних норм, управління інформацією, впливу на загальне управління, контролю та ефективності зборів. Остання версія опитувальника містить 31 питання. Оцінку отриманої інформації забезпечує особисте проведення опитувань, що знижує ризик помилок та підвищує надійність методики.
Методика ОСП (Organizational Culture Profile) О'Рейлі, Чатмана і Калдвелла	Аналізує результати за 27 параметрами в 7 напрямках: формалізованість, стабільність чи інноваційність в роботі, командний дух, повага до людей, орієнтацію на взаємодію та антагоністичність. Основні переваги ОСП включають: 1) точний опис культурних особливостей; 2) широкий охоплення сфери дослідження. Недоліки ОСП: 1) трудомісткість збору інформації; 2) необхідність висококваліфікованих фахівців для обробки результатів.
Методика індикативної оцінки корпоративної культури А.Є. Воронкова та ін.	Організаційну культуру характеризують за двома блоками індикаторів: зовнішній середовища та внутрішній середовища. Зовнішнє середовище включає культуру комунікацій і взаємодії з контрагентами, внутрішнє - культуру управління, економічну, організації праці, праці, інновацій, персоналу, та соціальної сфери. Для аналізу використовується анкета, що містить варіанти оцінки кожного індикатора.

Сформовано авторами на основі [5-12, 17-21, 29-35, 39]

Аналіз існуючих підходів до корпоративної культури показує їх різноманітність, але в науковій літературі бракує оцінки її інклюзивності. Дослідження зазвичай фокусуються на характеристиках та принципах інклюзивності, проте не приділяють достатньо уваги сприйняттю цієї культури різними учасниками. Важливо оцінити рівень інклюзивності культури, звертаючи увагу на її відкритість та включення всіх учасників. Шляхом удосконалення може бути збільшення уваги до взаємодії корпоративної культури з усіма зацікавленими сторонами, що сприятиме створенню більш інклюзивного середовища.

2.2 Обґрунтування вибору системи показників оцінки інклюзивності корпоративної культури на підприємстві

Для визначення показників, що підлягатимуть оцінці за запропонованою методикою, необхідно переглянути критерії, що використовували інші дослідники у своїх методиках, засвідчуючи проблему корпоративної культури.

Підходи до аналізу організаційної культури в даному контексті можна умовно об'єднати в трьох групах: клінічному, метафоричному та кількісному. Узагальнені критерії представлені у додатку В (узагальнено автором на основі [7,12,18,20,21,25,31,36,39]).

У контексті цього дослідження слід ретельно проаналізувати критерії та показники, які визначають корпоративну культуру підприємства. Попередні дослідження [1-40] вже намагалися вирішити це завдання, проте кожен з авторів використовував власний набір показників. Враховуючи розбіжності існуючих методик, слід наголосити, що немає єдиної узагальненої системи. Кожен науковець обрав свій шлях у визначенні факторів, що визначають корпоративну культуру. Однак, жодна із розглянутих методик не враховує в собі аспектів інклюзивності корпоративної культури, що ускладнює повний огляд сучасної парадигми цього явища. В роботі пропонується ідентифікувати та впорядкувати ключові показники, які стануть об'єктом подальшого аналізу при оцінці рівня сприйняття інклюзивних аспектів корпоративної культури підприємства. У цьому контексті запропоновано розробити методику, що узгоджує аспекти різних підходів та забезпечить комплексний погляд на оцінку інклюзивності корпоративної культури.

У розгляді компонентів оцінки корпоративної культури за основу беремо методологію, яку представили М. Овчаренко та С. Червяков [5]. Згідно з їхнім підходом, виділення показників відбувається за трьома основними складовими: соціальною, інтелектуальною та духовною. Проте відсутність управлінської компоненти та впливової складової зовнішнього оточення робить цей підхід неповним. У даному дослідженні пропонується розширити підхід, додаючи дві складові до існуючих - "управлінську" та "фізичного оточення", що дозволить отримати більш повний образ різноманітності корпоративної культури.

Показники оцінки інклюзивності корпоративної культури представлені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Показники оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури

Оцінка рівня інклюзивності корпоративної культури може бути здійснена шляхом визначення показників за кожною з груп компонентів: соціальної, управлінської, інтелектуальної, духовної та зовнішнього оточення. Нижче наведено можливі показники для оцінки кожної з цих складових з урахуванням перспективи працівників, колективів та зовнішніх партнерів. Ці показники дозволять оцінити інклюзивність корпоративної культури з різних перспектив та забезпечити повніше розуміння та підтримку інклюзивних практик у підприємстві.

Отже, були сформовані напрямки та запропонована система показників оцінки інклюзивності корпоративної культури підприємства.

2.3 Методика оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства

У цьому дослідженні запропоновано методику оцінки корпоративної культури, що ґрунтується на трьох рівнях сприйняття інклюзивних аспектів культури, описаних у вдосконаленій структурі та моделі корпоративної культури підприємства (див. рис. 1.5 та 1.6) – це рівні культури окремого працівника, колективу та в цілому організації. Оцінку рівня інклюзивності пануючої на підприємстві культури пропонується провести відповідно до її сприйняття трьома групами стейкхолдерів: 1) підлеглими (працівниками); 2) керівниками (вони відображають думку колективу, яким керують); 3) партнерами (споживачами, постачальниками, посередниками, органами влади та ін.), які відображають зовнішнє сприйняття культури організації. Тобто оцінку будуть робити внутрішні і зовнішні стейкхолдери.

Для цього розроблено спеціальну анкету, яка була надана 3 групам опитуваних, що оцінюють відповідний рівень сприйняття корпоративної культури. У цій анкеті респонденти повинні вказати оцінку від 0 до 5 балів поруч із кожним показником, який відповідає відповідній складовій. Оцінка "0" вказує на відсутність даного показника на підприємстві. Приклад анкети наведено у додатку Г. Також для зручності опитуваних у додатку Д представлена шкала оцінки показників інклюзивності корпоративної культури, в якій для кожного критерію по кожному балу від 1 до 5 наведена його характеристика.

Після отримання відповідей від респондентів, проводиться систематизація та оцінка результатів опитування за допомогою методу таксономічного аналізу. Цей метод передбачає створення матриці, де рядки відображають відповіді опитуваних, а стовпці - оцінювані показники. Після цього проводиться стандартизація показників у матриці. Хоча процедура стандартизації має свої позитивні аспекти, вона також має недоліки, оскільки кожне стандартизоване значення має однаковий вплив на відстань між

досліджуваними об'єктами. Для уникнення цього негативного впливу використовуються коефіцієнти вагомості показників. Таким чином, у визначенні відстаней враховуються зважені значення стандартизованих ознак:

$$C_{io} = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{kj})^2 * b_j}, \quad (2.1)$$

де b_j - ваговий коефіцієнт j-го показника.

Отримані відстані використовуються як основа для розрахунку таксономічного коефіцієнта, який відображає рівень розвитку організаційної культури. Даний показник розраховується за наступною формулою:

$$K = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}, \quad (2.2)$$

де C_o - максимально можливе відхилення від еталону.

$$C_o = \bar{C}_o + k * S_o, \quad (2.3)$$

де k - критерій порівняльної коректності результатів ($k = 3$);

S_o - середньоквадратичне відхилення таксономічної відстані.

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (c_{io} - \bar{c}_o)^2} \quad (2.4)$$

Значення таксономічного коефіцієнта розвитку показника може змінюватися від 0 до 1 ($0 \leq K \leq 1$). Чим ближче значення до 1, тим вищий рівень розвитку певного показника корпоративної культури.

Наступним кроком є візуалізація отриманих результатів оцінки організаційної культури за допомогою графічного методу радару. Цей метод перетворює кількісні дані у якісні, будуючи графічну модель у вигляді кола. Таке зображення надає чітку уяву про те, які аспекти культури вище чи нижче в порівнянні з іншими. Після створення радарів для кожного рівня сприйняття корпоративної культури обчислюється загальний показник R за наступною формулою:

$$R = \frac{S_p}{S}, \quad (2.5)$$

де S_p - площа оцінюваного радара, $см^2$;

S - загальна площа кола, $см^2$.

$$S_p = \frac{1}{2} * \sin \alpha * \sum_{i=1}^n a_i * b_i, \quad (2.6)$$

де a_i, b_i - довжина двох суміжних ліній, які оцінюються;

α - кут між двома лініями, які оцінюються ($360/n$);

n - число параметрів, що входять до радару.

Після розрахунку загального показника (R) для кожного рівня сприйняття корпоративної культури, важливо провести якісну оцінку рівня інклюзивності організаційної культури підприємства. У даній роботі пропонується представити цю оцінку за допомогою тривимірної матриці, що складається з трьох основних напрямків: по осі x - сприйняття корпоративної культури окремими працівниками; по осі y - сприйняття культури підприємства керівниками (колективами); по осі z - сприйняття корпоративної культури підприємства зовнішніми партнерами (див. рис. 2.2).

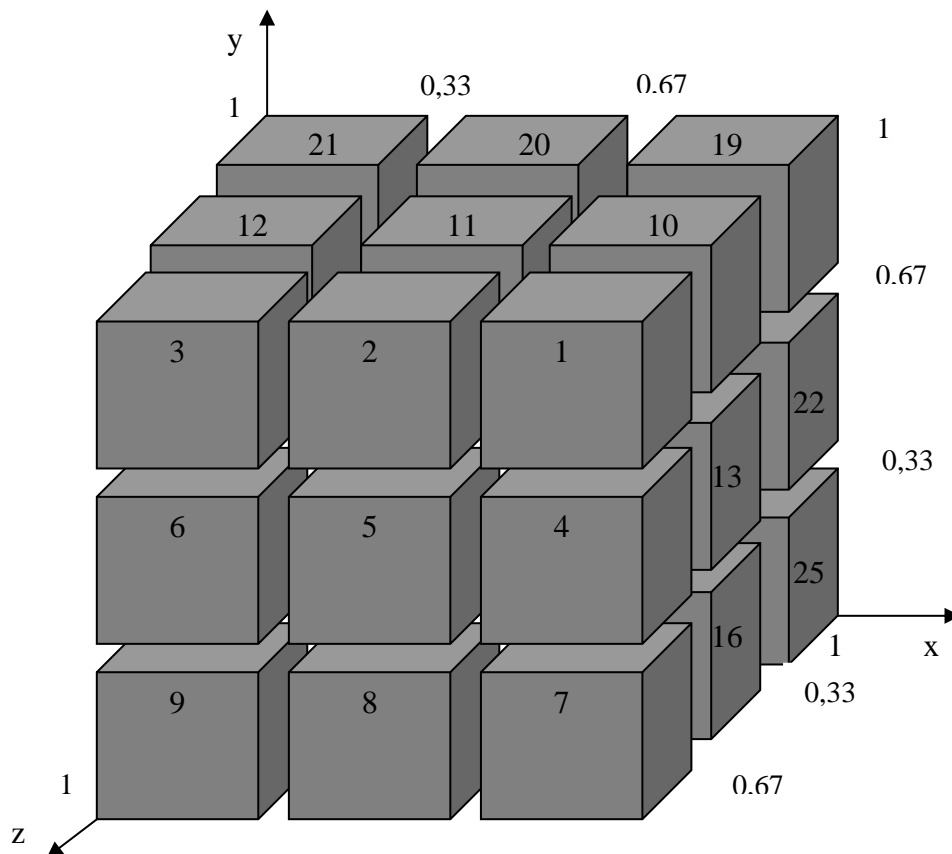


Рисунок 2.2 – Тривимірна матриця оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури

Зазначені напрямки ґрунтуються на загальній оцінці всіх показників сприйняття корпоративної культури, аналіз яких дає повну картину корпоративної культури підприємства. Кожен сектор матриці відображає відповідний рівень інклюзивності корпоративної культури.

У даній роботі, рівень розвитку корпоративної культури з точки зору її інклюзивності, умовно, буде розділений на високий, середній і низький:

- Корпоративна культура високого ступеня інклюзивності характеризується високими оцінками працівниками корпоративної культури ($0,67 < x < 1,0$), середніми або високими рівнями оцінки культури підприємства колективами ($0,34 < y < 1,0$) та високими оцінками корпоративної культури партнерами підприємства ($0,67 < z < 1,0$).

- Корпоративна культура середнього рівня інклюзивності відображає середні оцінки розвитку культури, які дають працівники ($0,34 < x < 0,67$), середні або низькі рівні оцінки культури підприємства від колективів ($0 < y < 0,67$) та середні оцінки корпоративної культури від партнерів підприємства ($0,34 < z < 0,67$).

- Корпоративна культура низького рівня інклюзивності виявляється низькими показниками її оцінки на всіх рівнях сприйняття: працівниками, колективами та партнерами ($0 < x < 0,33$).

Отримані результати дослідження дозволять встановити, до якого сектору матриці належить рівень розвитку інклюзивності корпоративної культури на підприємстві та прийняти відповідні заходи для його покращення. У таблиці Е.1 (у додатку Е) подано координати для кожного сегмента матриці, що вказують на рівень розвитку корпоративної культури, а також рекомендовані дії для подальших заходів. Враховуючи усі вищезазначені аспекти, можна сформувати алгоритм методики оцінки рівня розвитку інклюзивності корпоративної культури (див. рисунок 2.3).

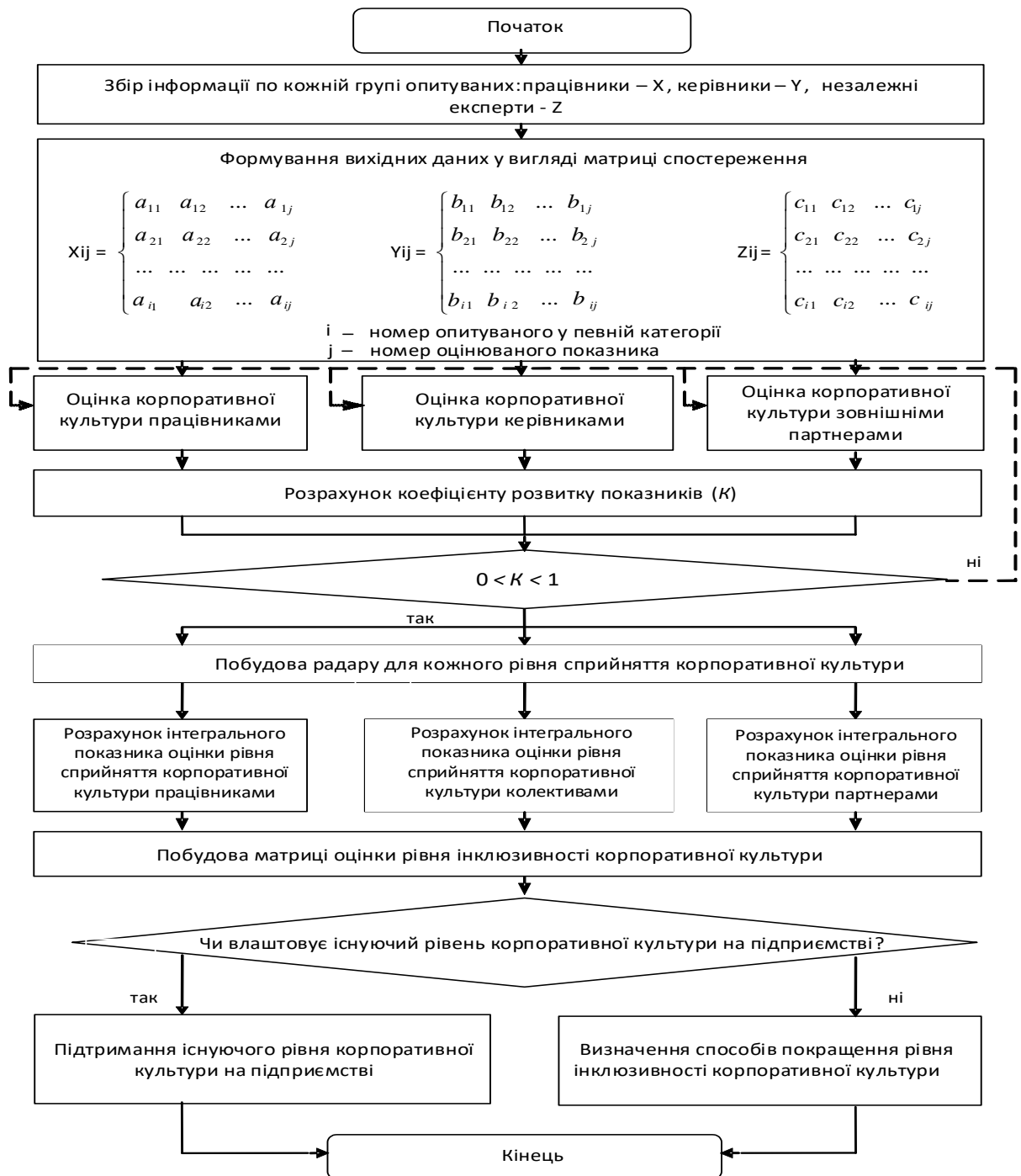


Рисунок 2.3 – Алгоритм методики оцінки інклюзивності КК організації

Таким чином, удосконалено методичний підхід щодо оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства, який базується на оцінці рівня розвитку корпоративної культури за спрямованістю її сприйняття працівниками, колективами та партнерами підприємства на основі тривимірної матриці, з використанням таксономічного аналізу і методу радару.

3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Оцінка рівня інклюзивності корпоративної культури організації

На основі розробленої методики, яка була описана в попередньому розділі, можна провести оцінку рівня інклюзивності корпоративної культури на прикладі ПрАТ "Харківське АТП-16355". Для збору початкових даних необхідно провести анкетування серед працівників підприємства, керівників та партнерів. Таким чином, сприйняття корпоративної культури працівниками буде оцінюватися самими працівниками; сприйняття культури підприємства з боку колективів буде оцінене керівниками відповідних підрозділів; а рівень сприйняття корпоративної культури з боку зовнішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) будуть оцінювати партнери (постачальники і споживачі).

Дані опитування працівників, керівників та партнерів представлені в додатку Ж. Для опитування стейкхолдерів були використані додатки Г і Д. Також в додатку И представлена організаційна структура АТП-16355.

У рамках даного дослідження було опитано кожен відділ підприємства, а також різні керівництва на різних рівнях. Усього в опитуванні взяли участь 46 працівників та 9 керівників. Це дозволяє зробити висновок, що дослідження є достатньо репрезентативним, оскільки охопило понад 71% персоналу підприємства.

На підставі результатів опитування цих груп респондентів, а також методики, наведеної в розділі 2.3, розраховується рівень організаційної культури, в цілому, і рівень розвитку його кожного окремого показника. На першому етапі проводиться стандартизація вихідних даних. Результати стандартизації оцінок для трьох рівнів сприйняття інклюзивності корпоративної культури представлені в додатку К.

Після перетворення показників до стандартизованого формату, застосовується обчислення таксономічної відстані для кожного показника на кожному рівні сприйняття корпоративної культури, використовуючи формулу

2.1. Вагомість показників була визначена експертною оцінкою, на основі результатів попереднього опитування персоналу. Отримані результати показують, що для соціальної складової вагомість становить 0,21, для управлінської складової – 0,29, для інтелектуальної та духовної складових відповідно 0,17 і 0,19. Коефіцієнт вагомості складової зовнішнього оточення дорівнює 0,14. На наступному етапі проводиться розрахунок коефіцієнта рівня розвитку кожного показника організаційної культури, використовуючи формули 2.2-2.4, та усі розрахунки для кожного рівня сприйняття корпоративної культури заносяться до таблиці, яка подана в додатку Л.

Для візуалізації результатів проведеного дослідження використовується метод радара, який показує рівень розвитку корпоративної культури на кожному рівні сприйняття. Отримані результати розрахунку коефіцієнта рівня розвитку представлені в додатку Л і показані схематично на радарі. У цьому зображенні значення коефіцієнта рівня розвитку в центрі відповідають 0, а на краях - 1. Таким чином, в додатку М наведені радари для кожного рівня сприйняття корпоративної культури.

Після отримання графічного представлення сприйняття інклюзивності організаційної культури методом радара, для подальшої оцінки і визначення існуючого рівня корпоративної культури на відповідному секторі тривимірної матриці, розраховується інтегральний показник R для кожного рівня сприйняття корпоративної культури за формулою 2.5.

Оскільки метод радара передбачає вписання багатокутника в коло, буде доцільно використовувати площу багатокутника замість площі круга. При ідеальних умовах, коли всі показники коефіцієнта розвитку мають значення 1, за формулою 2.6 площа багатокутника буде дорівнювати:

$$S_m = 3,077\text{см}^2$$

Оскільки ті самі критерії використовуються для оцінки кожного рівня сприйняття корпоративної культури, то кількість критеріїв, які розглядаються,

становить $n = 17$ для кожного інтегрального показника. Таким чином, кут α між лініями, що оцінюються, і синус цього кута будуть такі:

$$\alpha = 360 / 17 \approx 21,2 \text{ град. або } 0,37 \text{ рад.}$$

$$\sin 21,2 \approx 0,362$$

Таким чином, розрахуємо площу радара (S_p) для кожного рівня сприйняття корпоративної культури, за формулою 2.6:

$$\begin{aligned} - \text{ні рівні працівників } S_p^{\text{прац}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,297 * 0,34 + 0,34 * 0,326 + \\ &0,326 * 0,348 + 0,348 * 0,161 + 0,161 * 0,151 + 0,151 * 0,323 + 0,323 * \\ &0,228 + 0,228 * 0,339 + 0,339 * 0,308 + 0,308 * 0,383 + 0,383 * 0,335 + \\ &0,335 * 0,418 + 0,418 * 0,419 + 0,419 * 0,42 + 0,42 * 0,206 + 0,206 * \\ &0,065 + 0,065 * 0,297) = 0,284 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{на рівні колективів } S_p^{\text{кол}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,41 * 0,44 + 0,44 * 0,289 + \\ &0,289 * 0,429 + 0,429 * 0,254 + 0,254 * 0,295 + 0,295 * 0,368 + 0,368 * \\ &0,506 + 0,506 * 0,425 + 0,425 * 0,5 + 0,5 * 0,579 + 0,579 * 0,395 + 0,395 * \\ &0,46 + 0,46 * 0,522 + 0,522 * 0,464 + 0,464 * 0,171 + 0,171 * 0,071 + \\ &0,071 * 0,41) = 0,478 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{на рівні організації } S_p^{\text{суб}} &= \frac{1}{2} * 0,362 * (0,336 * 0,388 + 0,388 * \\ &0,302 + 0,302 * 0,387 + 0,387 * 0,22 + 0,22 * 0,138 + 0,138 * 0,312 + \\ &0,312 * 0,396 + 0,396 * 0,389 + 0,389 * 0,303 + 0,303 * 0,446 + 0,446 * \\ &0,326 + 0,326 * 0,446 + 0,446 * 0,36 + 0,36 * 0,52 + 0,52 * 0,187 + 0,187 * \\ &0,101 + 0,101 * 0,336) = 0,334 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

Далі проводиться обчислення загального показника R для кожного рівня сприйняття організаційної культури за допомогою формули 2.5:

$$R_{\text{прац}} = \frac{0,284}{3,077} = 0,09$$

$$R_{\text{кол}} = \frac{0,478}{3,077} = 0,16$$

$$R_{\text{суб}} = \frac{0,334}{3,077} = 0,11$$

Для наочності та оцінки рівня інклюзивності корпоративної культури у досліджуваному підприємстві, результати розрахунку інтегральних показників сприйняття інклюзивних аспектів корпоративної культури відображаються на тривимірній матриці (див. рис. 3.1). Значення інтегрального показника сприйняття організаційної культури працівниками представлено на вісі X ; рівень сприйняття культури підприємства

колективами – на вісі Y; на вісі Z відображено значення інтегрального показника сприйняття інклюзивності корпоративної культури зовнішніми партнерами підприємства.

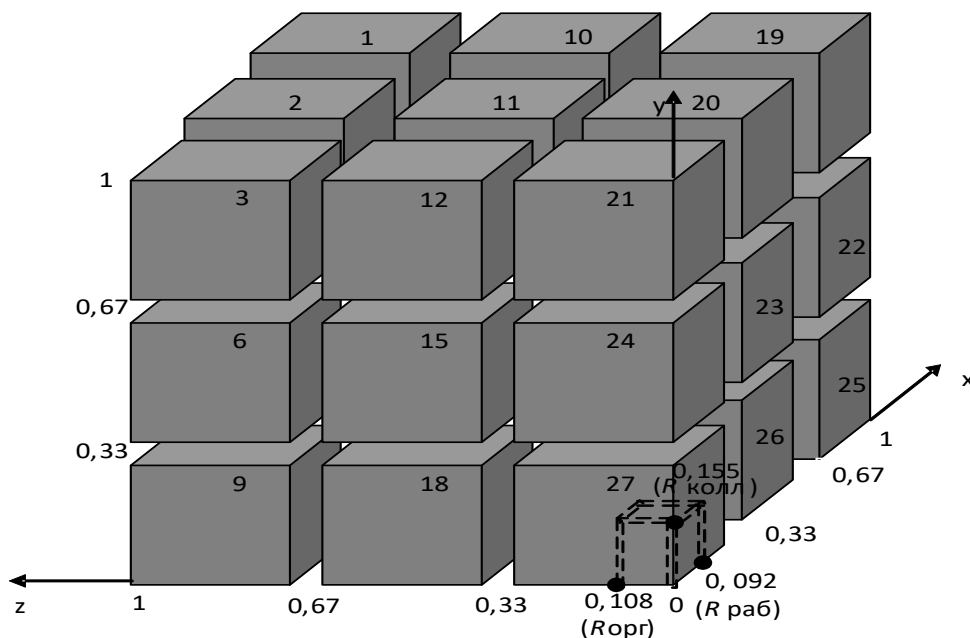


Рисунок 3.1 – Рівень інклюзивності корпоративної культури АТП-16355

У відповідності до умов побудови тривимірної матриці, рівень інклюзивності корпоративної культури на підприємстві відповідає сектору 27, який відображений у вигляді пунктирного куба. На вісях показані значення інтегрального показника для кожного рівня сприйняття корпоративної культури. Це свідчить про низький рівень інклюзивного розвитку корпоративної культури на підприємстві. З урахуванням результатів дослідження стає очевидною потреба у покращенні цього показника. Тому у додатку Н наведені рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури у ПрАТ «АТП-16355». Ці рекомендації містять в собі стратегії впровадження інклюзивних політик та програм, розвитку різноманітності та рівноправності, а також сприяння позитивному міжкультурному взаємодії в колективі.

ВИСНОВКИ

Відсутність уваги до інклюзивної корпоративної культури на українських підприємствах, а також недостатня системність досліджень в існуючих моделях зарубіжних авторів, призвели до відсутності моделей формування та розвитку інклюзивної корпоративної культури, які б базувалися на системному підході. Такі моделі могли б надати керівникам підприємств засоби для створення необхідної корпоративної культури на конкретному підприємстві та підвищити ефективність роботи персоналу організації.

У даній роботі було уточнено поняття корпоративної культури. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей, норм і уявлень, що взаємодіючи між собою, відображають індивідуальність кожної окремої компанії та визначають індивідуальну поведінку її членів. Крім того, це система, що проявляється у взаємодії поведінки та сприйнятті особистості і колективу в соціальному середовищі, що формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії організації. Було розроблено модель формування інклюзивної корпоративної культури на основі теоретичних засад взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі підприємства.

Після ретельного аналізу наявних методик оцінки корпоративної культури було вдосконалено підхід до оцінювання рівня інклюзивності корпоративної культури на підприємстві. Цей підхід відрізняється від існуючих тим, що ґрунтується на оцінці рівня розвитку інклюзивних практик корпоративної культури через аналіз сприйняття її працівниками, колективами та партнерами підприємства. Це здійснюється на основі тривимірної матриці, застосовуючи таксономічний аналіз і метод радару.

Згідно з виконаною оцінкою рівня інклюзивності корпоративної культури підприємства, були запропоновані рекомендації щодо її поліпшення, це дозволить поліпшити поведінку персоналу та збільшити ефективність їх роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Груць Г. Інклюзивна культура як фактор розвитку полікультурної освіти в Україні. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат* : Матеріали I Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 8 квітня 2021 р.). Тернопіль: ТНПУ, 2021. С. 63-66.
2. Губарь О.Г., та інші. Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи. *Inclusion and Diversity*. 2023. №3. С. 26-33.
3. Гуторов А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємництва і суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 32–37.
4. Запорожець Г. В. Корпоративна культура як індикатор інклюзивного зростання бізнесу. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 31-32.
5. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С. 130-141.
6. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 22. С. 66-69.
7. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 10.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204
8. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2019. Вип. 34. С. 23-39.
9. Ashikali T., Groeneveld S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and

the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*. 2015. № 35.2. P. 146-168.

10. Bourdieu P. *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris : Minuit, 1979. 670 p.
11. Brown A. *Organizational Culture*. London: Pitman, 1995. 270 p.
12. Cook R.L., Lafferty J. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Organization Studies*. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273.
13. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, 1990. 267 pp.
14. Drennan D. *Getting Your Company from Where You are Now, to Where You Want to be*. London: McGraw-Hill, 1992. 320 p.
15. Dyachkova M. A., et al. Inclusive organizational culture as a culture of diversity acceptance and mutual understanding. 2019. P. 373-385.
16. Egitim S. Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*. 2022. № 5.1. P. 100242.
17. Eldridge J.E.T., Crombie A.D. *Sociology of organizations*. London: Allen and Unwin, 1974. 218 p.
18. Glaser S., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. P. 73-98.
19. Gold K. Managing for Success. *Public Administration Review*. 1982. 568 p.
20. Handy C. *Gods of Management*. Oxford Press, 1996. 272 p.
21. Hofstede G. *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill, 2010. 576 p.
22. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, 2001. 596 p.
23. Ince F. Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*. 2023. P. 188-201.
24. Jaques E. *The Changing Culture*. N. Y.: Dryden Press, 1952. 341 p.
25. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992. 214 p.

26. Mazur, B., et al. Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*. 2014. Vol. 6.4.1. P. 169-179.
27. McGregor D. *Human Side of Enterprise*. N.Y.: Hill, 1960. 423p.
28. Michon C., Stern P. *La dynamisation sociale*. Paris: Ed. d'organisation, 1985. 115 p.
29. Morgan G. *Images of Organization*. London: SAGE, 1986. 520 p.
30. O'Reilly C., Chatman J. *Culture and Commitment*. *California Review*. 1989. P. 9-25.
31. O'Reilly C. A., Chatman J. A. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Vol. 18. P. 157-200.
32. Ouchi W. *Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon, 1982. 256 p.
33. Perez-Uribe R.I., Ocampo-Guzman D., Nelson Moreno-Monsalve, eds. *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*. IGI Global, 2022.
34. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. IL.: Irwin, Inc., 1985. 556p.
35. Schein E. H. *Organizational Culture*. *American Psychologist*. 1990. Vol. 45(2). P. 109-119.
36. Schein E.H., Schein P.A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Wiley & Sons, San Francisco, 2017. 416 p.
37. Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*. 2017. Vol. 69. P. 751-780.
38. Scholz C. *Corporate Culture*. *Long Range Planning*. 1987. P. 78-87.
39. Schwartz H., Davis S. *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*. Summer, Vol. 10 Issue 1, 1981. 30 p.
40. Syakbandy D.M., Mardiatul R. *Building an Inclusive Organizational Culture: Its Impact on Employee Performance and Corporate Competitive Advantage*. *Profit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2023. № 1.1. P. 13-18.

ДОДАТКИ

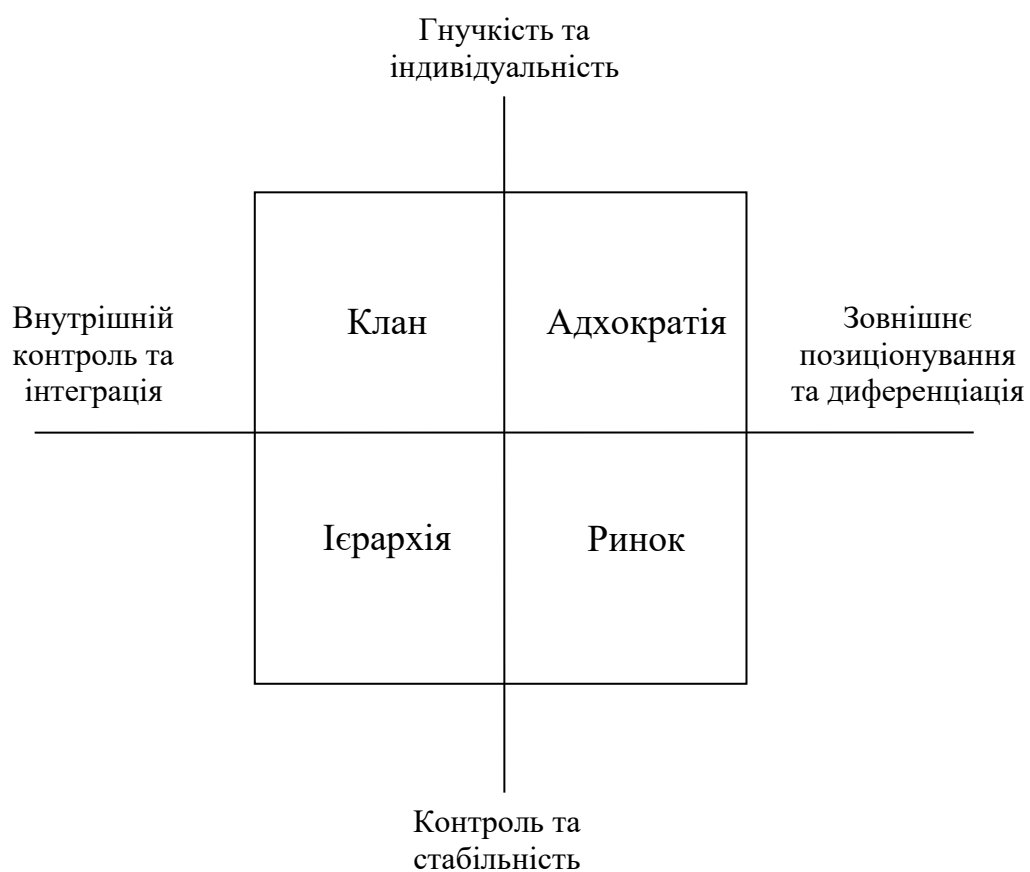


Рисунок А.1 – Модель корпоративної культури Р. Куїнна та К. Камерона

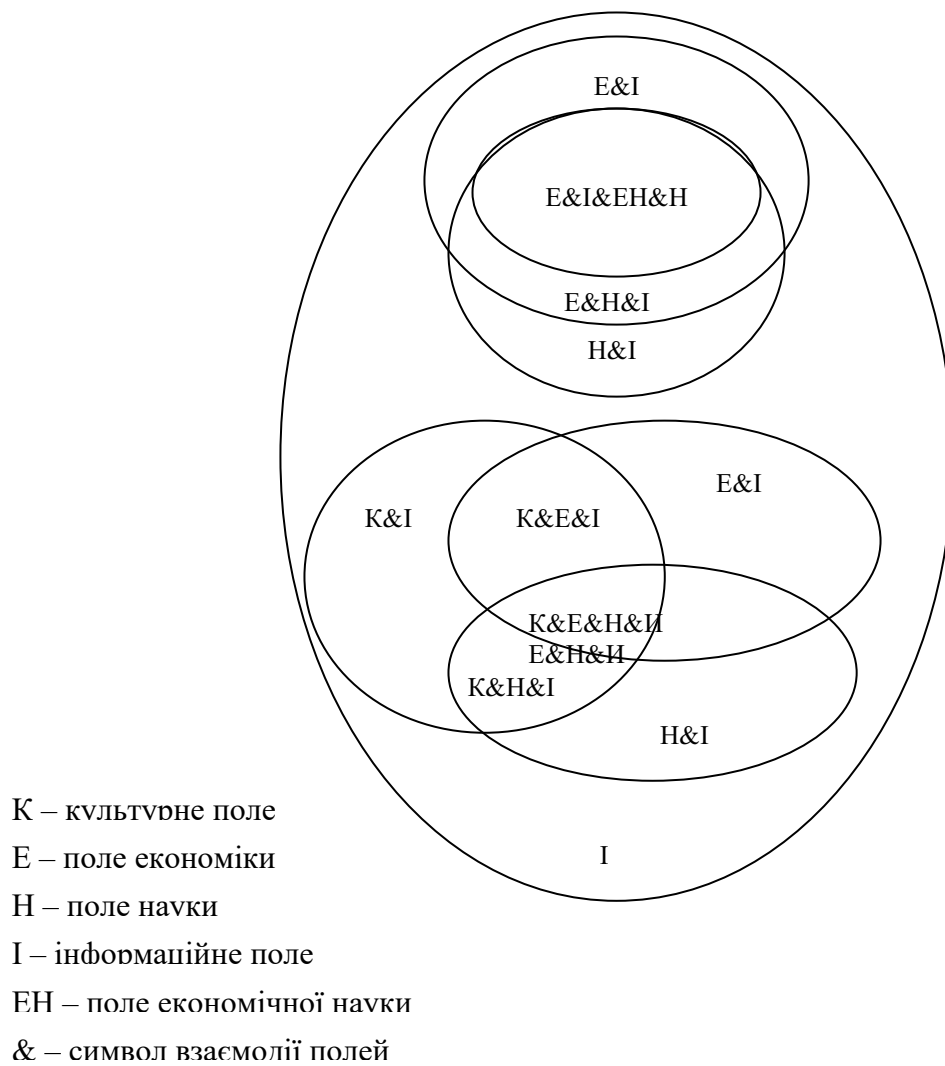


Рисунок Б.1 – Взаємодія полей всередині організації [8]

Таблиця В.1 – Узагальнення показників оцінки корпоративної культури

Автор методики	підхід	Критерії оцінки														
		цінності і норми поведінки	мотивація персоналу	стиль керівництва	ступінь централізації	фактори конкуренції	делегування повноважень і відповідальності	ієрархія управління	ступінь влади	система інтеграції та адаптації	внутрішня кооперація	система заохочення	комунікаційна система	система навчання працівників	соціальне забезпечення	символіка і зовнішній вигляд підприємств
Е. Шейн [36]	клін.	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Г.Хофстеде [21]	мет.	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-
Ч. Хенді [20]	мет.	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-
К.Камерон, Р.Куїнн [7]	кільк.	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	+
Т.Діл, А. Кеннеді [7]	кільк.	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-
Г.Хаст [25]	кільк.	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-
Т.О.Соломані діна [7]	кільк.	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-
Р.Кук, Дж. Лафферті [12]	кільк.	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-
С.Глассер, С.Заманоу, К. Хакер [18]	кільк.	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	-
Ч.О'Рейлі, Дж. Чатман, Д.Колдуэлл [31]	кільк.	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-

АНКЕТА

Шановний учасник тестування,

Представляємо вашій увазі набір показників, що впливають на інклюзивність корпоративної культури підприємства. Вам потрібно оцінити кожен показник з використанням чисел від 0 до 5, відображаючи ваші спостереження. Якщо ви повністю задоволені показником і вважаєте його ідеальним, поставте оцінку 5. У випадку відсутності показника на підприємстві, поставте 0. Виберіть проміжне число, якщо ваше задоволення стосовно показника не є абсолютним. Під час оцінювання використовуйте допоміжну шкалу, щоб краще розуміти зміст кожного показника за балами.

Таблиця Г.1 – Показники, що характеризують стан інклюзивності корпоративної культури підприємства

Показник	Умовні позначення	Оцінка
1	2	3
<i>Соціальна складова</i>		
Рівень рівноправності та справедливості	П11	
Ступінь відкритості та взаємопідтримки	П12	
Соціальна відповідальність	П13	
Культура включення	П14	
<i>Управлінська складова</i>		
Лідерські якості	П21	
Комунікаційна ефективність	П22	
Розвиток та підтримка талантів	П23	
Ступінь делегування влади та відповідальності	П24	
<i>Інтелектуальна складова</i>		
Ступінь доступу до навчання	П31	
Стимулювання творчості та інновацій	П32	
Розвиток знань та компетенцій	П33	
<i>Духовна складова</i>		
Корпоративна ідентичність	П41	
Морально-психологічний клімат	П42	
Норми поведінки та трудова етика	П43	
Система цінностей та вірувань	П44	
<i>Складова фізичного оточення</i>		
Стан та естетика робочого середовища	П51	
Доступність та зручність інфраструктури	П52	

Таблиця Д.1 – Детальна шкала оцінки показників корпоративної культури по балам

Показник	Оцінка, бали (1-5)				
	1 (погано)	2 (незадовільно)	3 (задовільно)	4 (добре)	5 (відмінно)
1	2	3	4	5	6
<i>Соціальна складова</i>					
Рівень рівноправності та справедливості	Організація проявляє виражену нерівність та несправедливість у відношенні до працівників. Відсутність політик та процедур для забезпечення рівності та справедливості.	Є деякі спроби забезпечення рівноправності та справедливості, але вони не систематичні та недостатні. Часті випадки дискримінації або нерівного ставлення.	Організація виявляє певний рівень уваги до рівноправності та справедливості. Існують основні політики та процедури, що спрямовані на забезпечення рівності, але вони можуть бути неодноразово порушені	В організації існують чіткі політики та процедури для забезпечення рівноправності та справедливості, які дотримуються в основному. Є систематичні заходи для усунення випадків дискримінації.	Організація відома своїм відмінним підходом до рівноправності та справедливості. Культура взаємовідносин в організації сприяє відчуттю справедливості та довіри серед працівників.
Ступінь відкритості та взаємопідтримки	Відсутність відкритої та дружньої атмосфери. Відчуття відсутності підтримки та взаємодопомоги.	Певні спроби створення атмосфери взаємопідтримки, але це не є стандартним. Сприймається обмежений рівень взаєморозуміння та співпраці.	Є певний рівень відкритості та взаємопідтримки, але це може бути неодноразово. Наявні моменти сприятливого спілкування та підтримки, але вони не є постійними.	Існує відкрита та дружня атмосфера. Підтримка та взаємодопомога вважаються нормою. Сприяння співпраці та спільній роботі.	Організація відома своїм високим рівнем взаємопідтримки та відкритості. Взаємодія та співпраця відбуваються безперешкодно та природно.
Соціальна відповідальність	Відсутність або мінімальний внесок у суспільне благо. Безвідповідальне відношення до впливу компанії на соціальне середовище.	Мінімальний внесок у суспільне благо, але це не є стандартним. Обмежене розуміння соціальних проблем та потреб спільноти.	Є певний рівень соціальної відповідальності, але це може бути неодноразово. Деякі програми або ініціативи, але вони не є постійними або широкомасштабними.	Компанія активно займається соціальними ініціативами та має значний вплив на благо суспільства. Постійні програми та проекти з великим впливом.	Організація відома своєю високою соціальною відповідальністю та активною участю у соціальних програмах та проектах

1	2	3	4	5	6
Культура включення	Відсутність культури включення. Відчуття відсутності прийняття та розуміння.	Спроби створення культури включення, але з обмеженими результатами. Певні групи чи індивіди відчують себе відстороненими або нерівноправними.	Є певні зусилля стосовно культури включення, але вона може бути нерівномірною. Відсутність стійкого відчуття належності та прийняття.	Існує культура включення, що активно підтримується та заохочується. Всі працівники відчуються включеними та поважними.	Організація володіє високорозвиненою культурою включення, де кожен працівник відчуває себе повністю прийнятим та включеним у спільноту.
<i>Управлінська складова</i>					
Лідерські якості	Недостатність лідерських якостей для сприяння включеності та різноманітності. Відсутність спроб активного залучення до рішень.	Мінімальні лідерські якості, що сприяють інклюзивності, але недостатньо для впливу на культуру. Обмежений рівень участі у прийнятті рішень.	Середній рівень лідерських якостей, які частково сприяють інклюзивності. Певні спроби залучення до процесів прийняття рішень.	Високий рівень лідерських якостей, які сприяють інклюзивності. Активна участь у процесах прийняття рішень та сприяння різноманітності.	Дуже високий рівень лідерських якостей, що активно сприяють інклюзивності та різноманітності. Значний вплив на культуру підтримки різноманітності
Стиль керівництва та влади	Авторитарний стиль керівництва, що обмежує участь та вплив працівників. Відсутність відкритості до різноманітності та інклюзивності.	Частково авторитарний стиль керівництва, що обмежує участь співробітників та призводить до відчуття відсутності прийняття.	Смішаний стиль керівництва з елементами демократії, що створює обмежений рівень відкритості та впливу.	Демократичний стиль керівництва, який сприяє участі та впливу працівників. Відкритість до різноманітності та інклюзивності.	Колективний стиль керівництва, що активно сприяє участі працівників та прийняттю різноманітності. Відкритість до інклюзивності та різноманітності
Розвиток та підтримка талантів	Відсутність програм розвитку та підтримки талантів, що виключає деякі групи працівників та сприяє відчуттю нерівності.	Мінімальні зусилля щодо розвитку та підтримки талантів, що не враховують різноманітність працівників та їхні потреби.	Середній рівень програм розвитку та підтримки талантів, що частково враховують різноманітність та сприяють інклюзивності.	Високий рівень програм розвитку та підтримки талантів, які активно враховують різноманітність та сприяють інклюзивності.	Дуже високий рівень програм розвитку та підтримки талантів, що активно враховують різноманітність та сприяють інклюзивності.

1	2	3	4	5	6
Ступінь делегування влади та відповідальності	Відсутність делегування влади та відповідальності. Рішення приймаються централізовано без залучення співробітників. Відчуття відсутності впливу та визнання участі.	Обмежений рівень делегування влади та відповідальності. Деякі рішення можуть бути делеговані, але це відбувається рідко та несистематично. Часткове відчуття впливу	Певний рівень делегування влади та відповідальності. Деякі рішення регулярно делегуються, але не всі. Є можливість впливати на прийняття рішень, але це не є стандартною практикою.	Високий рівень делегування влади та відповідальності. Багато рішень здійснюються з активною участю всіх членів команди. Існує відчуття впливу та важливості думки кожного співробітника.	Максимальний рівень делегування влади та відповідальності. Практично всі рішення приймаються колективно або делегуються співробітникам. Існує повне відчуття впливу та важливості участі
<i>Інтелектуальна складова</i>					
Ступінь доступу до навчання	Відсутність навчальних програм або обмежений доступ до них для більшості співробітників. Недостатнє фінансування навчання.	Обмежений доступ до навчання. Деякі програми навчання існують, але доступ до них неоднаковий.	Середній рівень доступу до навчальних програм. Доступність навчання не завжди відповідає потребам всіх співробітників.	Значна доступність навчання. Існують різноманітні навчальні програми, які відповідають потребам більшості співробітників.	Широкий доступ до навчання. Різноманітні та інноваційні програми навчання, що відповідають індивідуальним потребам співробітників.
Стимулювання творчості та інновацій	Недостатня підтримка для творчості та інновацій. Відсутність стимулів для розвитку нових ідей.	Обмежена підтримка та стимулювання творчості та інновацій. Деякі стимули існують, але не ефективні.	Середній рівень стимулювання творчості та інновацій. Є деякі стимули, але вони не є стандартними.	Значна підтримка та стимулювання творчості та інновацій. Існують ефективні стимули для розвитку нових ідей.	Широке та ефективне стимулювання творчості та інновацій. Високі стимули для розвитку та впровадження нових ідей.
Розвиток знань та компетенцій	Відсутність програм розвитку та компетенцій. Неіснуюча або недостатня підтримка для саморозвитку співробітників.	Мінімальні програми розвитку та компетенцій. Доступність навчання обмежена.	Середній рівень розвитку знань та компетенцій. Існують програми, але вони не відповідають потребам всіх співробітників.	Значна підтримка розвитку знань та компетенцій. Є різноманітні програми, що відповідають потребам більшості співробітників.	Широкий доступ до програм розвитку знань та компетенцій. Індивідуалізовані та ефективні програми для кожного співробітника.

1	2	3	4	5	6
<i>Духовна складова</i>					
Задоволення культурних проблем	Постійні конфлікти та невдоволеність серед персоналу. Відсутність ефективних механізмів вирішення конфліктів.	Часті конфлікти та невдоволеність серед персоналу. Механізми вирішення конфліктів не завжди ефективні.	Середній рівень конфліктів та невдоволеності серед персоналу. Існують певні механізми вирішення конфліктів.	Мінімальні конфлікти та невдоволеність серед персоналу. Ефективні механізми вирішення конфліктів.	Відсутність конфліктів та велика задоволеність серед персоналу. Добре розвинені механізми вирішення конфліктів.
Морально-психологічний клімат	Токсична або напружена атмосфера на робочому місці. Відсутність підтримки та відкритості.	Напружена атмосфера на робочому місці. Певна підтримка, але вона не є системною.	Середній рівень комфорту та підтримки на робочому місці. Деякі механізми підтримки існують.	Достатній комфорт та підтримка на робочому місці. Існують системні механізми підтримки.	Високий рівень комфорту та підтримки на робочому місці. Добре розвинена система підтримки.
Норми поведінки та трудова етика	Порушення норм поведінки та трудової етики є загальним явищем. Відсутність системи покарань та стимулів.	Часті порушення норм поведінки та трудової етики. Механізми покарання або стимулювання існують, але не завжди ефективні.	Середній рівень порушень норм поведінки та трудової етики. Є система покарань та стимулів, але вона не є системною.	Мінімальні порушення норм поведінки та трудової етики. Існують ефективні механізми покарання та стимулювання.	Відсутність порушень норм поведінки та трудової етики. Ефективна система покарань та стимулів.
Система цінностей та вірувань	Розбіжності в цінностях та віруваннях серед персоналу. Відсутність спільної місії або візії.	Неповністю узгоджені цінності та вірування серед персоналу. Є певна місія або візія, але вона не є універсальною.	Середній рівень узгодженості цінностей та вірувань серед персоналу. Існує загальна місія або візія, але вона не завжди відображається на практиці.	Високий рівень узгодженості цінностей та вірувань серед персоналу. Є чітка загальна місія або візія, яка відображається на практиці.	Дуже високий рівень узгодженості цінностей та вірувань серед персоналу. Універсальна місія або візія, яка підтримується на всіх рівнях

1	2	3	4	5	6
<i>Складова фізичного оточення</i>					
Стан та естетика робочого середовища	Робоче середовище є неприємним та неохайним. Присутній бруд, неприємні запахи, зношені меблі та обладнання.	Робоче середовище потребує покращення. Є деякі проблеми з чистотою та охайністю, але вони не є системними.	Середній рівень комфорту та охайності робочого середовища. Існують незначні проблеми, які періодично виправляються.	Добре доглянуте та охайне робоче середовище. Чистота та порядок підтримуються належним чином.	Робоче середовище є дуже приємним та охайним. Всі необхідні заходи для забезпечення комфорту вжито.
Доступність та зручність інфраструктури	Інфраструктура недостатньо розвинена та не забезпечує потреби співробітників. Проблеми з доступністю до основних сервісів (наприклад, транспорт, їжа, медична допомога).	Деякі проблеми з доступністю та зручністю інфраструктури. Інфраструктура може бути недостатньо розвиненою або не повністю придатною для всіх співробітників.	Середній рівень доступності та зручності інфраструктури. Існують деякі зручності, але вони можуть бути неоднаковими для всіх співробітників.	Інфраструктура відповідає основним потребам співробітників і забезпечує зручність у роботі.	Інфраструктура є дуже доступною та зручною для всіх співробітників. Вона відповідає всім потребам та забезпечує комфортну робочу атмосферу.

Таблиця Е.1 – Заходи, щодо отриманих результатів оцінки інклюзивності організаційної культури

№ сектору	x	y	z	Можливі заходи щодо певного сектору матриці
1	2	3	4	5
1	0,67-1	0,67-1	0,67-1	Утримання позиції
2	0,34-0,66	0,67-1	0,67-1	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці працівників, задоволення їх культурних потреб, вдосконалення системи мотивації і заохочення
3	0-0,33	0,67-1	0,67-1	Розробка заходів щодо повної зміни умов праці працівників, системи мотивації і заохочення
4	0,67-1	0,34-0,66	0,67-1	Утримання позиції
5	0,34-0,66	0,34-0,66	0,67-1	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці працівників, задоволення їх культурних потреб, вдосконалення системи мотивації і заохочення
6	0-0,33	0,34-0,66	0,67-1	Розробка заходів щодо повної зміни умов праці працівників, системи мотивації і заохочення
7	0,67-1	0-0,33	0,67-1	Розробити заходи щодо поліпшення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Провести повторне опитування керівників
8	0,34-0,66	0-0,33	0,67-1	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці працівників, задоволення їх культурних потреб, вдосконалення системи мотивації і заохочення, а також щодо поліпшення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками
9	0-0,33	0-0,33	0,67-1	Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Розробка заходів щодо поліпшення більшості показників корпоративної культури
10	0,67-1	0,67-1	0,34-0,66	Утримання позиції. Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Провести повторне опитування персоналу підприємства, щодо достовірності відповідей
11	0,34-0,66	0,67-1	0,34-0,66	Утримання позиції. Провести коригуюче дослідження деяких аспектів корпоративної культури

1	2	3	4	5
12	0-0,33	0,67-1	0,34-0,66	Розробка заходів щодо повної зміни умов праці працівників, системи мотивації і заохочення. Поліпшення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками
13	0,67-1	0,34-0,66	0,34-0,66	Утримання позиції. Підвищення деяких аспектів корпоративної культури
14	0,34-0,66	0,34-0,66	0,34-0,66	Утримання позиції. Підвищення деяких аспектів корпоративної культури
15	0-0,33	0,34-0,66	0,34-0,66	Розробка заходів щодо повної зміни умов праці працівників, системи мотивації і заохочення. Провести повторне опитування працівників підприємства
16	0,67-1	0-0,33	0,34-0,66	Провести повторне опитування керівників. Розробити заходи щодо поліпшення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками
17	0,34-0,66	0-0,33	0,34-0,66	Провести повторне опитування керівників. Провести необхідні заходи щодо поліпшення відповідних показників організаційної культури
18	0-0,33	0-0,33	0,34-0,66	Провести повторне опитування персоналу підприємства. Розробка заходів щодо поліпшення більшості показників корпоративної культури
19	0,67-1	0,67-1	0-0,33	Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Провести повторне опитування персоналу підприємства, щодо достовірності відповідей
20	0,34-0,66	0,67-1	0-0,33	Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Провести повторне опитування персоналу підприємства. Підвищення деяких аспектів корпоративної культури
21	0-0,33	0,67-1	0-0,33	Розробка заходів щодо повної зміни умов праці працівників, системи мотивації і заохочення. Поліпшення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Провести повторне опитування керівників підприємства

1	2	3	4	5
22	0,67-1	0,34-0,66	0-0,33	Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Провести повторне опитування персоналу підприємства, щодо достовірності відповідей
23	0,34-0,66	0,34-0,66	0-0,33	Розглянути можливість найняти іншу групу партнерів для повторного опитування. Підвищення деяких аспектів корпоративної культури
24	0-0,33	0,34-0,66	0-0,33	Провести повторне опитування керівників підприємства. Розробка заходів щодо поліпшення більшості показників корпоративної культури
25	0,67-1	0-0,33	0-0,33	Провести повторне опитування працівників підприємства. Розробка заходів щодо поліпшення більшості показників корпоративної культури
26	0,34-0,66	0-0,33	0-0,33	Провести повторне опитування усіх груп респондентів. Розробка заходів щодо поліпшення більшості показників корпоративної культури
27	0-0,33	0-0,33	0-0,33	Заходи щодо повної реконструкції корпоративної культури. Провести повторне опитування усіх груп респондентів

Таблиця Ж.1 – Результати опитування працівників підприємства

П.І.Б.	Посада	Показник																	
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення		
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємодітримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та відповідальності	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенції та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Воропай Г.П.	Працівник відділу кадрів	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3
Доренська М.В.	Працівник відділу кадрів	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Зверева С.Ю.	Працівник відділу кадрів	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	3	3	2
Волочук О.М.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	2	3
Воронець Б.А.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2
Глібов О.П.	Працівник відділу експлуатації	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Дідик А.І.	Працівник відділу експлуатації	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Смирч А.К.	Працівник відділу експлуатації	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
Волошин В.П.	Працівник відділу ТО і Р	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2
Каплун Е.Г.	Працівник відділу ТО і Р	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Кислий Б.А.	Працівник відділу ТО і Р	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3
Войтенко І.В.	Працівник відділу маркетингу	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2
Лукач В.М.	Працівник відділу маркетингу	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2
Петренко Л.П.	Працівник відділу маркетингу	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
Завідов П.М.	Працівник відділу бухгалтерії	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3
Островний А.Л.	Працівник відділу бухгалтерії	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3
Борисов А.С.	Працівник планово-аналітичного відділу	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Ветвицький С.О.	Працівник планово-аналітичного відділу	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2
Грищенко П.П.	Працівник планово-аналітичного відділу	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
Горбун О.М.	Працівник ВМТЗ	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3
Остапенко М.В.	Працівник ВМТЗ	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
Новиков Д.С.	Працівник відділу соціального розвитку	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
Римкевич Д.Ю.	Працівник відділу соціального розвитку	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2
Акімов А.С.	Працівник центрального складу	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3
Возняк Є.П.	Працівник центрального складу	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3
Сосновий В.Г.	Працівник центрального складу	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Клименко А.Р.	Працівник складу ПММ	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Вакулов О.І.	Працівник відділу БД та охорони праці	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
Пінчук В.А.	Працівник відділу БД та охорони праці	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Володар Н.І.	Працівник канцелярії	2	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2
Гулько К.А.	Працівник диспетчерської	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Аров М.Л.	Водій	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1
Балабанов С.К.	Водій	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Дарський К.П.	Водій	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2
Дименко В.Д.	Водій	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2
Жирнов Ф.А.	Водій	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Заруцько К.Л.	Водій	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	4	3	3	3	3	2	1
Ірзянов І.В.	Водій	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2
Кічко А.А.	Водій	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Корзинов Д.С.	Водій	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2
Макетов В.Д.	Водій	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2
Паришев В.І.	Водій	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	1
Пирів Р.Л.	Водій	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	1
Степнов В.Д.	Водій	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Станевський В.П.	Водій	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	2
Сундєрев Д.П.	Водій	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2

Таблиця Ж.2 – Результати опитування керівників підприємства

П.І.Б.	Посада	Показник																
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємопідтримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та відповідальності	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенції та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Гнатушенко В.Р.	Головний механік	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3
Літовська К.І.	Головний економіст	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
Туньков П.Д.	Начальник відділу маркетингу	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
Стельмах А.Д.	Головний бухгалтер	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Боровий В.А.	Начальник відділу кадрів	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	2	2
Терещенко Г.А.	Начальник відділу експлуатації	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2
Приходько К.В.	Головний інженер	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Вербицький О.П.	Начальник відділу соціального забезпечення	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2	2
Морозов С.А.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	1	3	3	3	2	2

Таблиця Ж.3 – Результати опитування партнерів

П.І.Б.	Посада	Показник																	
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення		
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємодітримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та відповідальності	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенції та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Семеняк Д.А.	Незалежний партнер	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3
Коротко С.В.	Незалежний партнер	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	1	
Орлов М.П.	Незалежний партнер	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3
Середа Г.О.	Незалежний партнер	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
Мирошников В.А.	Незалежний партнер	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	1	3	2	3	2	2	2
Лодигін Л.К.	Незалежний партнер	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2
Горлов А.С.	Незалежний партнер	2	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2

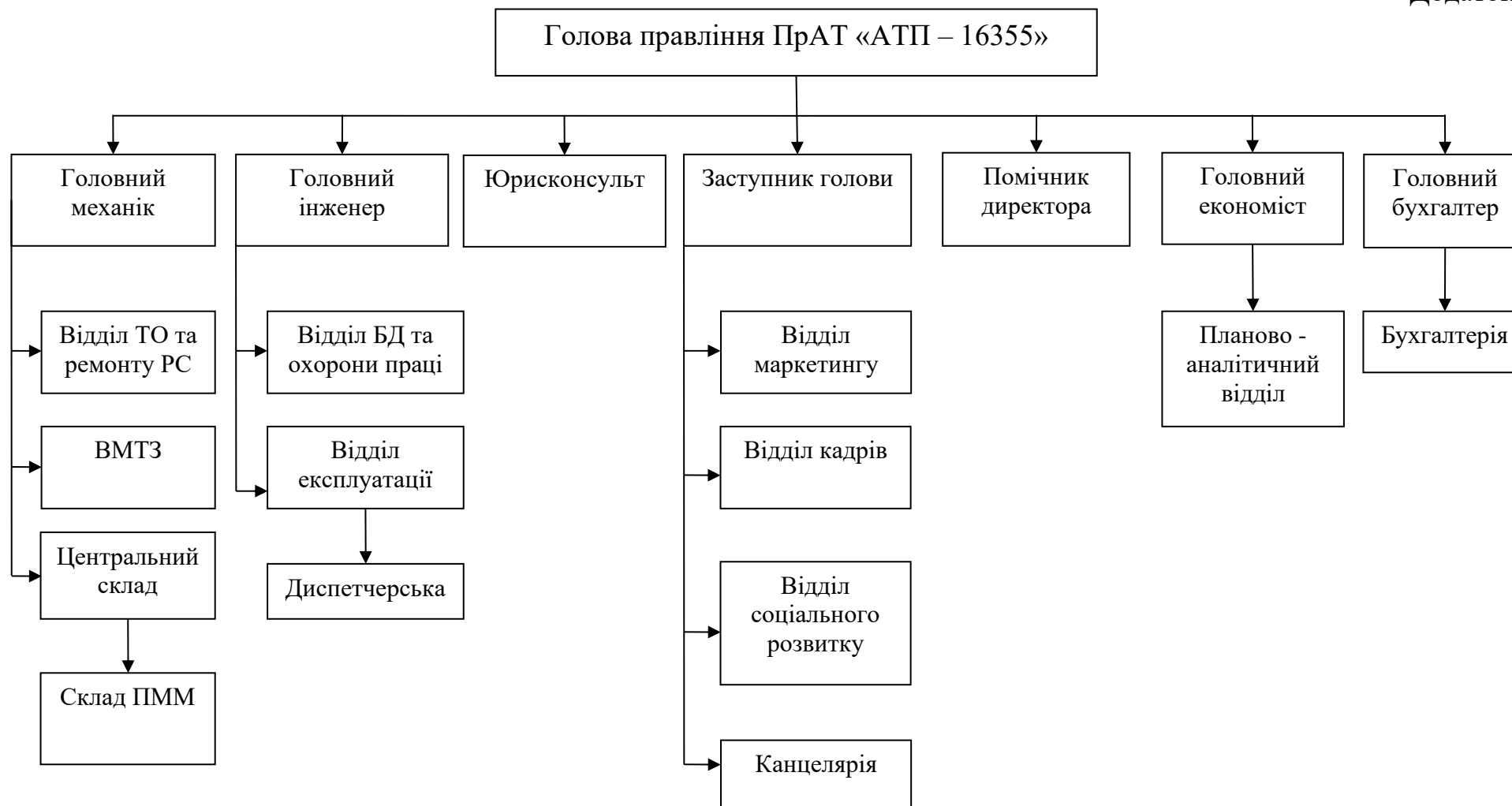


Рисунок И.1 – Організаційна структура ПрАТ «АТП – 16355»

Таблиця К.1 – Стандартизовані значення результату сприйняття корпоративної культури працівниками

П.І.Б.	Посада	Показник																
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємопідтримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та відповідальності	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенції та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Воропай Г.П.	Працівник відділу кадрів	0,516	0,516	-1,238	-1,238	0,344	0,344	0,518	-0,950	1,987	-2,419	2,294	-1,606	0,516	0,516	0,516	-1,238	0,516
Доренська М.В.	Працівник відділу кадрів	0,739	0,739	0,739	-1,354	0,555	0,555	-1,803	-1,803	0,555	0,555	0,555	-1,803	0,739	0,739	0,739	-1,354	0,739
Зверева С.Ю.	Працівник відділу кадрів	0,518	0,518	0,518	-0,950	0,518	0,518	0,518	0,518	0,518	-0,950	1,987	-2,419	0,518	0,518	0,518	0,518	-0,950
Волочук О.М.	Працівник відділу експлуатації	0,516	-1,238	0,516	-1,238	-1,238	-1,238	-1,238	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	-1,606	-1,606
Воронець Б.А.	Працівник відділу експлуатації	0,739	-1,354	0,739	0,739	-1,354	-1,354	-1,354	0,555	-1,803	-1,803	0,555	0,555	-1,803	0,555	0,555	0,555	0,555

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Глібов О.П.	Працівник відділу експлуатації	0,600	0,600	0,600	-1,100	0,600	-1,100	2,300	0,600	-1,100	0,600	-1,100	-1,100	0,600	-1,100	-1,100	0,600	0,600	
Дідик А.І.	Працівник відділу експлуатації	0,645	0,645	-1,549	-1,549	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	0,645	0,645	-1,549	
Смирч А.К.	Працівник відділу експлуатації	0,463	0,463	0,463	-2,160	0,463	0,463	0,463	-2,160	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	0,463	-2,160	0,463	0,463	
Волошин В.П.	Працівник відділу ТО і Р	0,600	-1,100	-1,100	-1,100	0,600	0,600	2,300	-1,100	-1,100	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	0,600	0,600	0,600	
Каплун Е.Г.	Працівник відділу ТО і Р	0,837	0,837	0,837	-1,195	0,837	-1,195	0,837	-1,195	-1,195	0,837	-1,195	0,837	0,837	0,837	-1,195	-1,195	0,837	
Кислий Б.А.	Працівник відділу ТО і Р	0,286	0,286	0,286	0,286	0,286	0,286	1,907	-2,956	-1,335	0,286	0,286	0,286	0,286	0,286	0,286	-1,335	0,286	
Войтенко І.В.	Працівник відділу маркетингу	1,238	-0,516	-0,516	-2,269	-0,516	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	1,238	
Лукач В.М.	Працівник відділу маркетингу	-0,516	-0,516	-0,516	-2,269	1,238	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	1,238	1,238	-0,516	1,238
Петренко Л.П.	Працівник відділу маркетингу	-0,645	-0,645	-0,645	-0,645	1,549	1,549	-0,645	-0,645	-0,645	1,549	-0,645	-0,645	1,549	1,549	-0,645	-0,645	-0,645	
Завідов П.М.	Працівник відділу бухгалтерії	0,286	0,286	-1,335	0,286	0,286	0,286	1,907	-1,335	0,286	0,286	-1,335	1,907	0,286	-1,335	0,286	0,286	-1,335	
Островний А.Л.	Працівник відділу бухгалтерії	0,365	-1,187	0,365	-1,187	-1,187	0,365	-1,187	0,365	0,365	0,365	1,917	-1,187	0,365	0,365	-1,187	0,365	-1,187	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Борисов А.С.	Працівник планово- аналітичного відділу	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	-1,354	0,739	-1,354	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	0,739	0,739	-1,354	-1,354
Ветвицький С.О.	Працівник планово- аналітичного відділу	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	-1,402	2,264	0,431	0,431	0,431	-1,402	-1,402	0,431	0,431	0,431	0,431	-1,402
Грищенко П.П.	Працівник планово- аналітичного відділу	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	2,294	0,344	0,344	-1,606	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344
Горбун О.М.	Працівник ВМТЗ	0,600	-1,100	0,600	0,600	0,600	-1,100	2,300	-1,100	-1,100	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	-1,100	0,600	0,600
Остапенко М.В.	Працівник ВМТЗ	0,739	-1,354	-1,354	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	0,739	0,739	-1,354	0,739	0,739	0,739	-1,354	0,739	-1,354
Новиков Д.С.	Працівник відділу соціального розвитку	0,837	0,837	-1,195	0,837	-1,195	-1,195	-1,195	0,837	0,837	0,837	-1,195	0,837	0,837	-1,195	0,837	0,837	-1,195
Римкевич Д.Ю.	Працівник відділу соціального розвитку	0,981	-0,686	-0,686	0,981	-0,686	-2,353	0,981	0,981	0,981	-0,686	-0,686	-0,686	0,981	-0,686	-0,686	0,981	0,981
Акімов А.С.	Працівник центрального складу	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	-1,606	-1,606	0,344	-1,606	0,344	2,294	0,344	0,344	0,344	0,344
Возняк Є.П.	Працівник центрального складу	-1,061	0,442	0,442	-1,061	0,442	-1,061	0,442	-1,061	-1,061	-1,061	0,442	1,945	0,442	-1,061	0,442	1,945	-1,061

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Сосновий В.Г.	Працівник центрального складу	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	-1,606
Клименко А.Р.	Працівник складу ПММ	-0,431	-0,431	-0,431	-0,431	1,402	-0,431	1,402	-2,264	0,344	0,344	-1,606	2,294	1,402	-0,431	-0,431	-0,431	1,402
Вакулов О.І.	Працівник відділу БД та охорони праці	-1,549	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	0,645	-0,431	-0,431	-0,431	1,402	0,645	0,645	-1,549	0,645	-1,549
Пінчук В.А.	Працівник відділу БД та охорони праці	0,555	0,555	-1,803	-1,803	0,555	0,555	0,555	-1,803	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,555	0,555	0,555	0,555	0,555
Володар Н.І.	Працівник канцелярії	1,167	-0,250	-0,250	-0,250	-0,250	-0,250	-0,250	-1,667	0,555	0,555	-1,803	0,555	-0,250	-0,250	-0,250	-0,250	-1,667
Гуцько К.А.	Працівник диспетчерської	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	-1,402	0,431	-1,402	1,167	2,583	-0,250	1,167	0,431	0,431	0,431	0,431	-1,402
Аров М.Л.	Водій	0,777	0,777	-0,874	-2,525	0,777	-0,874	0,777	-0,874	0,431	0,431	-1,402	2,264	0,777	0,777	0,777	0,777	-0,874
Балабанов С.К.	Водій	0,645	0,645	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	-1,549	-0,874	-0,874	0,777	0,777	0,645	0,645	0,645	0,645	-1,549
Дарський К.П.	Водій	0,516	0,516	0,516	-1,238	-1,238	-1,238	0,516	-1,238	-1,549	-1,549	0,645	0,645	2,269	0,516	-1,238	0,516	-1,238
Дименко В.Д.	Водій	0,777	-0,874	0,777	-0,874	-0,874	-2,525	0,777	-0,874	0,516	0,516	0,516	0,516	0,777	0,777	-0,874	0,777	0,777
Жирнов Ф.А.	Водій	0,645	0,645	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,777	0,777	0,777	-0,874	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645
Заруцько К.Л.	Водій	0,463	0,463	-0,849	-2,160	0,463	-2,160	1,774	0,463	-1,549	-1,549	-1,549	0,645	0,463	0,463	0,463	0,463	-0,849
Ірзянов І.В.	Водій	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	-1,402	0,431	-1,402	0,463	-0,849	0,463	0,463	2,264	-1,402	0,431	0,431	0,431
Кічко А.А.	Водій	0,555	0,555	0,555	0,555	0,555	-1,803	0,555	-1,803	-1,402	0,431	0,431	0,431	0,555	0,555	0,555	0,555	-1,803
Корзинов Д.С.	Водій	0,686	0,686	0,686	-0,981	-0,981	-0,981	0,686	-0,981	0,555	0,555	0,555	-1,803	2,353	0,686	0,686	-0,981	-0,981
Макетов В.Д.	Водій	0,686	-0,981	0,686	-0,981	0,686	-0,981	0,686	-0,981	0,686	0,686	-0,981	-0,981	2,353	0,686	-0,981	0,686	-0,981

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Паришев В.І.	Водій	0,202	0,202	0,202	-3,232	0,202	-1,515	1,919	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202
Пирів Р.Л.	Водій	-0,596	0,851	0,851	-2,043	-0,596	-2,043	0,851	-0,596	-0,596	0,851	0,851	0,851	0,851	0,851	0,851	-0,596	-0,596
Степнов В.Д.	Водій	0,516	0,516	0,516	-1,238	0,516	-1,238	0,516	-1,238	0,516	-1,238	-1,238	0,516	2,269	0,516	0,516	0,516	-1,238
Станевський В.П.	Водій	0,777	-0,874	-0,874	-0,874	0,777	-0,874	0,777	-0,874	0,777	-0,874	-0,874	0,777	2,428	-0,874	0,777	0,777	-0,874
Сундерев Д.П.	Водій	0,645	0,645	-1,549	-1,549	0,645	-1,549	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	-1,549	0,645	0,645	0,645	0,645	0,645

Таблиця Л.2 – Стандартизовані значення результату сприйняття корпоративної культури колективами

П.І.Б.	Посада	Показник																
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємопідтримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенцій та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Гнатушенко В.Р.	Головний механік	1,187	-0,365	-1,917	-0,365	-0,365	1,187	-1,917	1,187	-0,365	1,187	-0,365	1,187	1,187	-0,365	-0,365	-0,365	-0,365
Літовська К.І.	Головний економіст	0,141	0,141	0,141	-2,263	0,141	2,546	0,141	0,141	0,141	0,141	0,141	0,141	0,141	0,141	0,141	-2,263	0,141

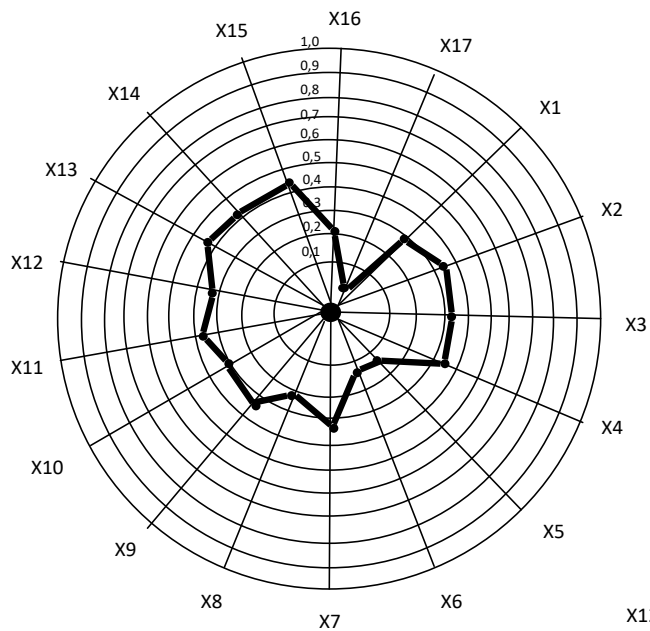
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Туньков П.Д.	Начальник відділу маркетингу	1,195	-0,837	-0,837	-0,837	-0,837	1,195	1,195	-0,837	-0,837	-0,837	-0,837	1,195	1,195	1,195	1,195	-0,837	-0,837
Стельмах А.Д.	Головний бухгалтер	0,596	0,596	-0,851	-2,298	0,596	0,596	2,043	-0,851	-0,851	0,596	-0,851	0,596	0,596	-0,851	-0,851	0,596	0,596
Боровий В.А.	Начальник відділу кадрів	0,516	0,516	-1,238	-1,238	0,516	-1,238	0,516	-1,238	0,516	0,516	-1,238	2,269	0,516	0,516	0,516	0,516	-1,238
Терещенко Г.А.	Начальник відділу експлуатації	-0,202	-0,202	-0,202	-1,919	1,515	-0,202	1,515	-0,202	-0,202	-0,202	-1,919	1,515	-0,202	1,515	-0,202	-0,202	-0,202
Приходько К.В.	Головний інженер	0,431	0,431	-1,402	-1,402	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	-1,402	2,264	0,431	0,431	0,431	0,431	-1,402
Вербицький О.П.	Начальник відділу соціального забезпечення	1,774	-0,849	-0,849	-0,849	-0,849	1,774	1,774	-0,849	0,463	0,463	-0,849	0,463	0,463	-0,849	0,463	-0,849	-0,849
Морозов С.А.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	0,534	0,534	-0,762	-0,762	0,534	-0,762	1,830	-2,059	-0,762	0,534	-0,762	1,830	0,534	0,534	-0,762	-0,762	0,534

Таблиця К.3 – Стандартизовані значення результату сприйняття корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення

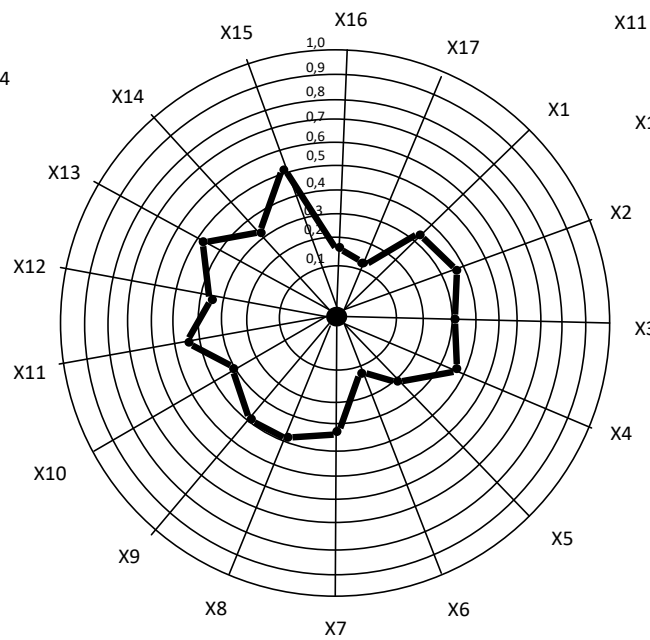
П.І.Б.	Посада	Показник																	
		Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова				Духовна складова				Складова фізичного оточення	
		Рівень рівноправності та справедливості	Ступінь відкритості та взаємопідтримки	Соціальна відповідальність	Культура включення	Система комунікації підприємства	Комунікаційна ефективність	Розвиток та підтримка талантів	Ступінь делегування влади та	Ступінь доступу до навчання	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенцій та професійних навиків	Корпоративна ідентичність	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика	Система цінностей та вірувань	Стан та естетика робочого середовища	Доступність та зручність інфраструктури	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Семеняк Д.А.	Незалежний партнер	0,344	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	2,294	-1,606	0,344	0,344	-1,606	0,344	0,344	0,344	0,344	-1,606	0,344	
Коротко С.В.	Незалежний партнер	-0,950	0,518	-0,950	-2,419	0,518	-0,950	0,518	0,518	0,518	-0,950	-0,950	1,987	0,518	0,518	0,518	0,518	0,518	
Орлов М.П.	Незалежний партнер	-0,092	1,473	-0,092	-0,092	1,473	-0,092	-0,092	-1,657	-1,657	-0,092	-0,092	-0,092	1,473	1,473	-0,092	-0,092	-1,657	
Середа Г.О.	Незалежний партнер	0,431	0,431	-1,402	-1,402	0,431	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	-1,402	0,431	0,431	-1,402	0,431	2,264	0,431	
Мирошников В.А.	Незалежний партнер	-0,596	0,851	-0,596	-0,596	0,851	-0,596	2,298	-2,043	0,851	-0,596	-0,596	0,851	0,851	0,851	-0,596	-0,596	-0,596	
Лодигін Л.К.	Незалежний партнер	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	-2,269	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	-0,516	1,238	1,238	1,238	-0,516	-0,516	-0,516	
Горлов А.С.	Незалежний партнер	-1,100	0,600	0,600	-1,100	0,600	-1,100	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	2,300	0,600	-1,100	0,600	0,600	-1,100	

Таблиця Л.1 – Розрахунок таксономічної відстані та рівня показників оцінки інклюзивності корпоративної культури

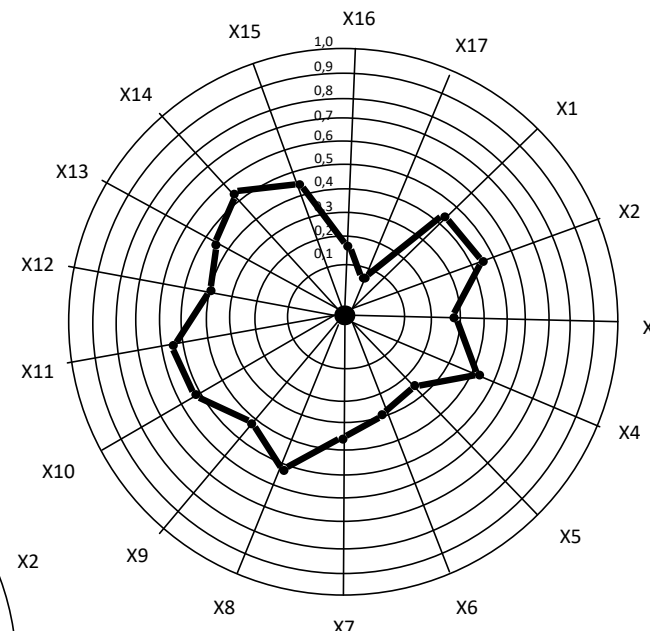
Критерії оцінки показників	Показник																
	Соціальна складова				Управлінська складова				Інтелектуальна складова			Духовна складова				Складова фізичного оточення	
	Рівень рівноправності та справедливості (X1)	Ступінь відкритості та взаємодітримки (X2)	Соціальна відповідальність (X3)	Культура включення (X4)	Система комунікації підприємства (X5)	Комунікаційна ефективність (X6)	Розвиток та підтримка талантів (X7)	Ступінь делегування влади та	Ступінь доступу до навчання (X9)	Стимулювання творчості та інновацій	Цінування компетенції та професійних навиків	Корпоративна ідентичність (X12)	Морально-психологічний клімат	Норми поведінки та трудова етика (X14)	Система цінностей та вірувань (X15)	Стан та естетика робочого середовища (X16)	Доступність та зручність інфраструктури (X17)
Сприйняття корпоративної культури працівниками																	
Таксономічна відстань (C_{io})	5,876	5,866	8,031	9,456	6,687	7,007	6,240	6,730	8,485	8,592	6,851	7,811	5,885	7,114	6,675	6,818	6,593
Коефіцієнт розвитку (К)	0,419	0,420	0,206	0,065	0,339	0,308	0,383	0,335	0,161	0,151	0,323	0,228	0,418	0,297	0,340	0,326	0,348
Сприйняття корпоративної культури колективами																	
Таксономічна відстань (C_{io})	2,050	2,298	3,554	3,984	2,465	2,145	1,804	2,594	3,196	3,023	2,707	2,116	2,313	2,529	2,401	3,046	2,446
Коефіцієнт розвитку (К)	0,522	0,464	0,171	0,071	0,425	0,500	0,579	0,395	0,254	0,295	0,368	0,506	0,460	0,410	0,440	0,289	0,429
Сприйняття корпоративної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства																	
Таксономічна відстань (C_{io})	2,489	2,293	2,616	2,297	2,289	2,615	2,077	2,526	2,289	2,925	3,230	2,578	2,266	2,398	1,800	3,048	3,370
Коефіцієнт розвитку (К)	0,336	0,388	0,302	0,387	0,389	0,303	0,446	0,326	0,389	0,220	0,138	0,312	0,396	0,360	0,520	0,187	0,101



Сприйняття організаційної культури працівниками



Сприйняття організаційної культури суб'єктами безпосереднього оточення підприємства



Сприйняття організаційної культури колективами

Рисунок М.1 – Графічне зображення оцінки інклюзивності корпоративної культури методом радару

Таблиця Н.1 – Рекомендації з покращення рівня корпоративної культури

Назва складової корпоративної культури	Відповідні рекомендації щодо покращення
1	2
Соціальна складова	<p><i>Рівень рівноправності та справедливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведення тренінгів зі свідомого лідерства та розвитку чутливості до різних потреб та перспектив. – Створення механізмів звітування про випадки дискримінації та неправомірного поводження.
	<p><i>Ступінь відкритості та взаємодтримки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Організація спільних заходів та робочих груп для сприяння співпраці та взаємодії між підрозділами. – Впровадження системи поощрень за співпрацю та взаємодопомогу.
	<p><i>Соціальна відповідальність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Залучення співробітників до участі в благодійних та соціальних програмах. – Підтримка ініціатив співробітників щодо впровадження соціально відповідальних проектів.
	<p><i>Культура включення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Регулярне проведення тренінгів з розуміння та поваги до різноманітності. – Створення платформ для спілкування та висловлення ідей працівників різних культур та бекграундів.
Управлінська складова	<p><i>Лідерські якості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведення оцінки компетентностей керівного складу та розробка індивідуальних планів розвитку. – Створення менторських програм для підтримки керівників у розвитку лідерських якостей.
	<p><i>Комунікаційна ефективність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадження системи відкритої комунікації з прозорими механізмами зворотнього зв'язку. – Організація тренінгів з комунікаційних навичок для всіх рівнів персоналу.
	<p><i>Ступінь делегування влади та відповідальності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведення оцінки рівня довіри та делегування влади на різних рівнях управління. – Розробка процедур інформування та навчання працівників щодо нових відомостей та повноважень.
	<p><i>Розвиток та підтримка талантів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадження програм індивідуального розвитку та кар'єрного зростання. – Створення системи внутрішнього переміщення та розвитку кадрів.

1	2
Інтелектуальна складова	<p><i>Ступінь доступу до навчання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Підтримка доступу до онлайн-курсів та навчальних ресурсів. – Організація внутрішніх тренінгів та семінарів з розвитку навичок.
	<p><i>Стимулювання творчості та інновацій:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Створення спеціальних форумів та платформ для обміну ідеями та співпраці над новаторськими проектами. – Запровадження системи нагород за внесок у розвиток нових ідей та інновацій.
	<p><i>Розвиток знань та компетенцій:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Підтримка програм стажування та професійного розвитку. – Організація внутрішніх курсів та майстер-класів з актуальних тем.
Духовна складова	<p><i>Корпоративна ідентичність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Проведення заходів для утвердження корпоративної культури та цінностей. – Залучення співробітників до участі у формулюванні місії та цілей компанії.
	<p><i>Норми поведінки та трудова етика:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Розробка кодексу етики та стандартів поведінки для всіх працівників. – Проведення навчань з етичної поведінки та професійної етики на робочому місці.
	<p><i>Морально-психологічний клімат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Створення психологічної підтримки та консультування для співробітників. – Організація тренінгів зі стресостійкості та психологічного благополуччя.
	<p><i>Система цінностей та вірувань:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Включення принципів толерантності та поваги до різноманітності у корпоративні цінності. – Залучення працівників до формування та підтримки спільних цінностей компанії.
Складова фізичного оточення	<p><i>Стан та естетика робочого середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Покращення дизайну та облаштування робочих приміщень з урахуванням комфорту та ергономіки. – Підтримка чистоти та порядку у всіх робочих зонах.
	<p><i>Доступність та зручність інфраструктури:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Впровадження програми адаптації робочого простору для людей з різними потребами. – Розширення доступу до зручних та безбар'єрних сервісів для всіх співробітників.