

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту

(повне найменування кафедри)

Дипломний проєкт (робота)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління організаційною культурою

промислового підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи ФЕУЗ-510сп

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ВАЛЕНТИН НЕСТЕРЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник Буканов Г.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Волкова Т.І.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2023

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

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ “Менеджмент”
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 “Менеджмент”
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) “Менеджмент організацій та адміністрування”
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф.
_____ Пуліна Т.В.
“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- _____ Нестеренко Валентина Вадимовича
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема проекту (роботи) _____ Управління організаційною культурою промислового підприємства _____
- керівник проекту (роботи) _____ Пуліна Тетяна Веніамінівна, д-р екон. наук, проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від “ _____ ” _____ 2023 року № _____
2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____
3. Вихідні дані до проекту (роботи) інформація з офіційного сайту ТОВ “Сувенір”, річна фінансова звітність підприємства, матеріали наукових періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет _____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ 1 Теоретичні основи формування та управління розвитком організаційної культури _____ 2 Аналіз стану управління корпоративною культурою на прикладі ТОВ “Сувенір” _____ 3 Удосконалення управління розвитком організаційної культури ТОВ «СУВЕНІР» _____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____ 8 таблиць; _____ 8 рисунків _____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Пуліна Тетяна Веніамінівна, проф. кафедри “Менеджмент”		
II	Пуліна Тетяна Веніамінівна, проф. кафедри “Менеджмент”		
III	Пуліна Тетяна Веніамінівна, проф. кафедри “Менеджмент”		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри “Менеджмент”	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання “ 01 ” 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ “Запорізька політехніка” про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист магістерської роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2023	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

(підпис) Нестеренко В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис) Пуліна Т. В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Управління організаційною культурою промислового підприємства»: 104 с., рисунки 8, таблиці 8, додатки 3.

Об'єктом дослідження є система управління організаційною культурою сучасного українського промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні аспекти створення оптимальної організаційної культури на підприємстві на прикладі ТОВ «Сувенір».

Мета роботи – виявлення специфіки управління організаційною культурою сучасного українського промислового підприємства та розробка рекомендацій щодо створення оптимальної організаційної культури на підприємстві на прикладі ТОВ «Сувенір».

Методи дослідження: порівняння, аналіз, аналогія та узагальнення, графічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, SWOT-аналіз, тест для визначення типу організаційної культури, методика «Визначення індексу групової згуртованості за Сішором, авторська методика О. Шубіна та І. Семенко «Якість організаційних комунікацій»

Результати і їх новизна. Результатом дослідження є визначення шляхів удосконалення управління організаційною культурою промислового підприємства ТОВ «Сувенір».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи формування та управління розвитком організаційної культури. Проведено аналіз стану управління корпоративною культурою ТОВ «СУВЕНІР»: охарактеризована існуюча організаційна культура підприємства, діагностований стан управління соціально-психологічними процесами підприємства ТОВ «СУВЕНІР». Запропоновані шляхи удосконалення управління розвитком організаційної культури ТОВ «СУВЕНІР».

Значущість роботи і висновки. Обґрунтовано вибір нової організаційної культури ТОВ «СУВЕНІР», орієнтованої на людину.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ, ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Анотація	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування та управління розвитком організаційної культури	10
1.1 Визначення та функції організаційної культури	10
1.2 Підходи до формування організаційної культури	21
1.3 Методи управління організаційною культурою	29
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2 Аналіз стану управління корпоративною культурою ТОВ «СУВЕНІР»	35
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	35
2.2 Оцінка існуючої організаційної культури підприємства	47
2.3 Діагностика стану управління соціально-психологічними процесами підприємства	56
Висновки до розділу 2	64
Розділ 3 Удосконалення управління розвитком організаційної культури ТОВ «СУВЕНІР»	67
3.1 Обґрунтування концепції оптимальної організаційної культури для підприємства	67
3.2 Обґрунтування механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину	74
3.3 Визначення інструментів управління розвитком організаційної культури підприємства	82
Висновки до розділу 3	86
Висновки	88
Список використаних джерел	91
Додатки	99

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі Україна знаходиться не лише у стані великої кризи, спричиненої війною, але й на порозі суттєвих та навіть фундаментальних змін. Позитивними аспектами нинішньої ситуації можна вважати те, що суспільство, нарешті, дозріло до відмови від застарілих та прорадянських методів і технологій у всіх сферах нашого буття, та до справжньої орієнтації на прогресивні західні стандарти (з адаптацією під нашу актуальну буденність, а не простою імітацією чи бездумним калькуванням, як відбувалось раніше).

Це твердження справедливо і стосовно управління організаційною культурою. Тут варто зазначити, що організаційна культура громадських об'єднань та не промислових організацій і компаній виявилась більш прогресивною та гнучкою, і вже давно демонструє певні позитивні зрушення в цьому аспекті. Особливо справедливо це щодо таких сучасних напрямів професійної діяльності як IT-компанії, маркетингові агенції, дизайнерські студії тощо. Набагато гіршою видається ситуація відносно вітчизняних промислових підприємств. Застарілим тут є буквально все, від технічного оснащення до підходу відносно взаємодії з персоналом. Звісно, просто влити інвестиції та осучаснити техніку буде недостатньо, щоб кардинально змінити цю ситуацію. Потрібно також удосконалювати і процеси управління організаційною культурою промислових підприємств. Отже, ця тема видається надзвичайно актуальною та потрібною в контексті майбутньої відбудови і розвитку України.

Метою дослідження є виявлення специфіки управління організаційною культурою сучасного українського промислового підприємства та розробка рекомендацій щодо створення оптимальної організаційної культури на підприємстві на прикладі ТОВ «Сувенір».

Відповідно до мети були сформульовані наступні завдання:

- дати визначення організаційної культури;
- описати функції, підходи до формування організаційної культури та методи управління нею;

- сформулювати техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сувенір»;
- оцінити існуючу організаційну культуру підприємства ТОВ «Сувенір»;
- діагностувати стан управління соціально-психологічними процесами підприємства;
- обґрунтувати концепцію оптимальної організаційної культури для підприємства;
- розробити механізм переходу на корпоративну культуру, орієнтовану на людину;
- встановити інструменти управління розвитком організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система управління організаційною культурою сучасного українського промислового підприємства.

Предметом - теоретичні, методичні і прикладні аспекти створення оптимальної організаційної культури на підприємстві на прикладі ТОВ «Сувенір».

Методами дослідження, використаними в роботі, є такі загальнонаукові, як: порівняння, аналіз, аналогія та узагальнення, графічний, абстрактно-логічний; та конкретно наукові методи: математико-статистичні, статистико-економічний, SWOT-аналіз, тест для визначення типу організаційної культури, методика «Визначення індексу групової згуртованості» за Сішором, авторська методика Шубіна О. та Семенко І. «Якість організаційних комунікацій».

Наукове дослідження та впровадження практичних результатів дослідження було здійснено на базі запорізького підприємства ТОВ «Сувенір», основними джерелами одержання інформації, що використана під час дослідження, стала бухгалтерська звітність ТОВ «Сувенір» та результати анкетування його робітників.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Управління організаційною культурою промислового підприємства» в межах Міжнародної науково-практичної конференції «Відродження України та її регіонів в контексті

глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», яка відбулась 25-26 травня 2023 року у Національному університеті «Запорізька політехніка» м. Запоріжжя (Україна).

Структура дипломної роботи бакалавра. Бакалаврська дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 105 сторінка, що включає 8 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (67 найменувань) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Визначення та функції організаційної культури

Визначення «організаційна культура» вперше почало з'являтися на сторінках наукових та бізнес-видань з початку 60х років XX століття, коли багато хто з теоретиків та практиків сфери менеджменту, соціології та психології звернув увагу на дослідження організаційного середовища та так званого «організаційного клімату». Саме в той час почало приходити усвідомлення, що роль персоналу в діяльності будь-якої організації чи підприємства, як і, власне служби персоналу всередині системи управління, є доволі суттєвим.

Те, що спочатку здавалось просто цікавим аспектом, зрештою почало сприйматись більш серйозно та ґрунтовно, і не без причин. Так, серед цих самих факторів підвищення уваги до організаційної культури Гайдученко С. називала наступні: економічні (а саме виникнення феномену «японського дива» - економічного прориву Японії у лідери ринку, аналіз якого довів, що саме культурні чинники управління лежали в основі цього успіху); кроскультурні (масштабування великих промислових підприємств до транснаціональних корпорацій спричинило виникнення ряду проблем управління тими відділками та представництвами, що функціонували в інших соціокультурних та географічних середовищах); наукові або раціональні (успіх таких наук про людські особливості та поведінку як психологія, соціологія та інші, дозволили виявити не тільки нераціональні риси індивідуальної поведінки членів трудового колективу, але й можливості значного покращення процесів діяльності, взаємодії, управління людськими ресурсами тощо) [11, с.8].

Актуальність вивчення організаційної культури ставала дедалі очевиднішою. Згодом почало з'являтися все більше наукових праць, які

займались дослідженням цього питання, все більше наук звернули на нього увагу (управління персоналом, психологія, соціологія, економіка праці, стратегічне управління, менеджмент, соціологія та психологія управління, теорія організації та багато інших), почав створюватись чіткий термінологічний апарат. Термін «організаційна культура підприємства» (в сучасному його розумінні), авторство якого приписують Луї Герстнеру, генеральному директору IBM [12, с. 215], став знаковим, набувши визначного місця в роботах багатьох дослідників. Найбільший вклад в розробку цього концепту свого часу здійснив Едгар Шейн [62, с. 17], який розглядав організаційну культуру як засіб адаптації організації до соціокультурного середовища, але він був далеко не єдиним творцем сучасної концепції «організаційної культури». Її вивчення, аналіз, вдосконалення та модернізації і на сьогодні є доволі популярними темами серед багатьох дослідників, в тому числі і українських (таких, наприклад, як Гайдученко С. [11], Овчаренко М. [29], Башук Т. і Жолудєва А. [2], Карамушка Л. [16], Озірська Н. [30], Михайличенко В. та Долгальова О. [26], Труш М. [41, 42], Олійник Т. та Кривицька Н. [31], Ринкевич Н. [34], Шавкун І. [48], Щербак Н. [57] та інших).

Актуальність вивчення явища організаційної культури заснована на тому, що знання особливостей цієї сфери та можливостей її вдосконалення дозволяє оцінити (та покращити) і діяльність організації чи підприємства загалом – її стабільності, можливі напрямки управлінських рішень, шанси досягнення запланованих результатів, створення максимально ефективної командної роботи та управлінського апарату тощо. Тим паче, що «організаційна культура» означає культуру людської взаємодії на будь-якому підприємстві, включаючи некомерційні структури та організації, навчальні заклади та багато іншого.

Для того, щоб отримати більш конкретне уявлення про «організаційну культуру» (в ролі рівнозначного синоніму до якої також використовують визначення «корпоративна культура»), потрібно дати визначення цьому явищу. Існує декілька варіантів визначень, які, втім, мають дуже схожий зміст. Наприклад, Гайдученко С. пропонує наступне: «Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей,

переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації» [11, с.5]. Лепейко Т. формулює дефініцію наступним чином: «Організаційна (або корпоративна) культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [19, с.100]. Хомутенко Л. наводить найбільш поширене та вживане визначення, в якому організаційна культура – це «колективна поведінка людей, що є частиною будь-якої організації» [44, с.32]. Як бачимо, сутність явища організаційної культури передана в цілому однаково у всіх цих визначеннях, тому вважаємо за доцільне дотримуватись визначення Гайдученко С., оскільки воно більш повне та розкриває додаткові нюанси та аспекти.

Предметом вивчення «організаційної культури», на думку Лисиченко Ю. [21, с.11], є наступні чинники поведінки персоналу: особи, групи та структури. Вона об'єднує всі види взаємин та діяльності колективу всередині компанії, все те, що впливає на досягнення мети цієї організації, виконання поставлених нею завдань.

Причому тут варто зазначити, що багато з дослідників виокремлюють два рівні існування організаційної культури: культура власне кадрів, а також поведінка самої організації. Організаційна культура кадрів в даному випадку трактується як сукупність людської поведінки, установок та робочої діяльності працівників, що впливає на діяльність організації, до якої вони належать. Організаційна культура другого рівня, поведінки організації, є поняттям більш широким та комплексним, включаючи в себе діяльність і кадрів, і самої організації як цілісного явища, суб'єкта господарювання. Відповідно до цього виокремлюються різні чинники впливу на створення та розвиток організаційної культури – внутрішні та зовнішні.

Організаційна культура володіє набором специфічних рис, які дозволяють виокремити організацію (її носія) серед інших, та часто є продуктом історичного розвитку цієї організації. До числа таких рис входять

традиції, гасла, звичаї, мова (специфічний сленг), а також все те, що сприяє передачі культурних цінностей та переконань, норм поведінки та змісту ролей всім поколінням працівників, прийоми об'єднання та адаптації кадрів всередині організації чи підприємства.

Як правило, організаційну культуру формують лідери, і не тільки формальні (тобто керівництво організації), але й неформальні. І в той же час вже сформована культура здійснює вплив на поведінку, мотивацію та результативність персоналу всіх рангів. Гайдученко С. вказує на існування так званої ієрархії організаційної культури, яка має три рівні: перший рівень представлений культурою індивіда (працівника організації чи підприємства); другий – культурою структурних підрозділів та відділків; третій – культурою організації в цілому. Ці рівні можна уявити як певні «цеглинки», з яких і формується організаційна культура [11, с. 11].

Організаційна культура складається з широкого набору функціональних елементів, які включають в себе матеріальні та духовні складові, поведінкові стосунки між працівниками та організацією (роботодавцями), взаємодію із зовнішнім середовищем, сукупність правил поведінки та спілкування у внутрішньому середовищі, набір прийнятих в колективі морально етичних та політичних норм (цінностей), укорінені ритуали та міфи, стандарти одягу та оформлення приміщень, стандарти якості продуктів (послуг), порядок ухвалення рішень та чіткість місії і стратегії організації, навички та досвід, прагнення та мотивація, відчуття колективізму та впевненості (або невпевненості) в перспективах організації, та багато іншого.

Адкінс Б. [59, с. 970] виокремлює наступні ключові характеристики «організаційної культури»:

а) індивідуальна автономія (позначає рівень відповідальності та самостійності працівників, можливості для них виявляти свою ініціативу);

б) структурованість діяльності (вказує на рівень регламентації трудового процесу, наприклад, наявність правил та інструкцій, а також рівень контролю за трудовою поведінкою всередині колективу);

в) конфліктність (рівень конфліктності всередині колективу та способи вирішення цієї проблеми, терпимість до різних особливостей та точок зору);

г) спрямованість (якість сформованості перспектив та цілей діяльності організації або підприємства);

г) ідентифікація (ототожнення колективу з організацією в цілому, добровільність та інтенсивність прийняття участі в досягненні загальних цілей та завдань);

д) інтеграція (підтримка в інтересах координації загальної діяльності);

е) стимулювання (залежність винагороди від результатів діяльності колективу);

є) управлінське забезпечення та підтримка (чіткість комунікаційних зв'язків, допомога та підтримка для підлеглих зі сторони керівників, характер взаємостосунків між різними ланками колективу);

ж) ризикованість (наявність та якість стимулювання працівників до ініціативності, інновацій, наполегливості, прийняття ризику та відповідальності у вирішенні організаційних завдань).

За допомогою цих характеристик можна описати будь-яку корпоративну культуру, поза залежністю до того, до якого типу чи виду вона відноситься. Так само загальними є характеристики властивості організаційної культури, а саме:

- загальність (охоплює всі види дій в організації чи підприємстві, будь-яку взаємодію персоналу);

- неформальність (організаційна культура функціонує не тільки в межах прописаних алгоритмів та правил, наказових порядків поведінки, але діє паралельно до формальних механізмів діяльності, у вигляді неформального, усного спілкування, добровільної взаємодії, тощо);

- стійкість (пов'язана з традиційністю інститутів та прийнятих норм та вимагає тривалих зусиль зі сторони керівництва, щоб в подальшому діяти вже самостійно, протягом декількох або багатьох поколінь працівників).

Загалом організаційна культура складається з об'єктивних (правила, норми, алгоритми) та суб'єктивних елементів (вірування, ритуали, цінності, табу, тощо).

Звісно, багато що залежить від того, про яку саме організаційну культуру йде мова. Існує дуже багато підходів до її класифікації та типізації, тож наведемо їх дуже стисло.

Чернух Д. [47] пропонує розділяти організаційні культури за типами, відповідно до характерних ознак, які поділяються за наступним принципом:

А. Залежно від підґрунтя, на якому базується організаційна культура:

- заснована на владі, властива переважно невеликим організаціям з дуже сильною централізацією влади та неявними жорсткими кодексами поведінки (автократична);

- заснована на ролі (характерна формальність більшості процедур, велика бюрократизація, заснована на чіткому описі процедур або обов'язків);

- заснована на завданнях (головна увага відводиться успішному виконанню завдань, а оцінка персоналу відбувається відповідно до їх продуктивності та успішності) – характеризується ефективною адаптацією до змін ділового середовища та вмінням швидко перемикатись між проектами, проблемами контролю та ефективності розподілення ресурсів;

- заснована на особистості – дуже рідкий підвид, орієнтований на задоволення інтересів головної «зірки», центрального персонажу організації чи бренду.

Б. Залежно від рівня вивчення:

- суб'єктивна організаційна культура (основою формування управлінської культури та стилів управління є уявлення, стереотипи та очікування персоналу щодо їх діяльності та ролей в колективі);

- об'єктивна організаційна культура (пов'язується із фізичним оточенням, через яке відображаються цінності організації – наприклад, дизайном приміщень, брендом, фірмовим одягом, тощо).

В. Залежно від специфіки сприйняття персоналом:

- панівна організаційна культура (складається з норм та принципів, які переважають в організації, але при тому найчастіше орієнтовані на рівні субкультур підрозділів або груп);

- субкультура підрозділів (груп) (являють собою комбінації загальних або панівних цінностей та індивідуальних, що властиві саме тій чи іншій групі, підрозділу);

- контркультура (є опозиційною культурою до деяких проявів або загальної культури організації та з'являється при невдоволенні колективом тими чи іншими нормами, стандартами та правилами).

Г. Залежно від галузевої специфіки:

- культура торгівельних організацій (акцент на кількості угод з клієнтами, наполегливості та ініціативності в виконанні завдань, індивідуальні показники успішності; при цьому очевидним є формування таких негативних особливостей як, наприклад, гонитва за кількістю на шкоду якості, та інше);

- спекулятивна культура (характерна для організацій сфер шоу-бізнесу, моди, спорту, реклами, тощо; акцентує на швидкому укладанні короткострокових угод та великих коштів, відповідно формує індивідуалістів, спрямованих на результат та великі гроші, нездатних до спільної колективної діяльності, орієнтованих на взаємодію з людьми);

- адміністративна або «бюрократична» культура (як правило, проявляє себе в сфері обслуговування, сервісах, підприємствах добре захищених галузей, стабільних компаній та банків; характеризується схильністю до самозбереження, слабким кооперуванням, орієнтацією на форму, а не результат, слабким зв'язком з суспільством; має чітку ієрархію та прописані норми мотивації та поведінки персоналу, способи його взаємодії);

- інвестиційна або інноваційна культура (властива організаціям з орієнтацією на майбутнє, як, наприклад, інвестиційні банки та будівельні компанії; характеризується колективністю ухвалення рішень, великою увагою до професіоналізму та досвіду працівників).

Г. Залежно від ступеню залученості персоналу в управління:

- корпоративний тип (властивий традиційно керованим компаніям з високим показником централізації, автократичним стилем управління, низькою залученістю підлеглих до формування цілей компанії та засобів досягнення цих цілей);

- консультативний тип (властивий інститутам соціальних та інших послуг, навчальним закладам, закладам охорони здоров'я та іншим; характеризується високим рівнем залученості персоналу до формування цілей та низьким – до вибору засобів та методів досягнення цих цілей);

- підприємницький тип (переважає в організаціях, що керуються принципом «орієнтація на результат», зі структурою «перевернутої піраміди»; характеризується демократичністю відносин, високою залученістю підлеглих до визначення як цілей, так і засобів їх досягнення, автономністю робочих процесів, децентралізацією управління, мережевістю організаційної структури);

- «партизанський тип» (властивий творчим спілкам, кооперативам та клубам; характеризується широкою автономією відносин, і хоча персонал не дуже залучається до визначення цілей, він отримує більшу свободу у виборі засобів досягання цих цілей).

Д. Залежно від національних особливостей (українська, американська, японська, німецька, французька, китайська, голландська та індонезійська).

Існують також інші підходи до класифікацій, серед яких найбільш популярними вважаються:

Класифікація Вільяма Оучі (виокремлював ринкову культуру, для якої характерне панування вартісних відносин та орієнтація на прибуток, з джерелом влади у власності та ресурсах; бюрократичну культуру, яка заснована на пануванні регламентів та джерелом влади у посаді членів організації чи підприємства; та кланову культуру, джерелом влади в якій є традиції, а основою – внутрішні цінності організації, які спрямовують зовнішню діяльність).

Типологія за орієнтацією та відкритістю (пропонує виокремлювати бюрократичну культуру, що характеризується регулюванням всіх аспектів діяльності за принципом чітких правил та алгоритмів, джерелом влади у посаді та оцінці персоналу за формальними критеріями; опікунську культуру, що проявляється в дуже активному залученні та згуртуванні персоналу, особистої активності та гармонійних стосунках всіх співробітників; праксеологічну культуру, яка ґрунтується на раціональності та порядку, ретельному контролі та

оцінкою діяльності за результатами, з владою в руках керівника; та підприємницьку культуру, що орієнтована на підтримку зовнішніх дій організації та творчу активність персоналу, з джерелом влади у керівника, але з активним залученням персоналу до творчості та управлінських рішень).

До підвиду цієї типології відносять також типологію з поділом на: органічну, підприємницьку, бюрократичну та партиципативну.

Типологія Хонді Ч. Автор пропонував чотири типи культури з назвою – іменем грецьких богів: культура Зевса (Влади), яка заснована на особистій владі з джерелом у вигляді ресурсів керівника, жорсткою структурою та високим рівнем централізації управління, жорстким контролем та численними правилами; культура Аполлона (Рольова), що є бюрократичною та заснованою на системі інструкцій і правил, характеризується чітким розподілом ролей, обов'язків та прав між працівниками управління та джерелом влади у вигляді посади, а не особистих якостей керівника, та частіше за все зустрічається в державних установах; культура Афін (Завдання), яка створена для управління в мінливих та навіть екстремальних умовах і тому орієнтована на швидкість у вирішенні проблем, ґрунтується на співпраці та колективному створенні ідей і спільних цінностей, притаманний венчурним та проєктним організаціям; культура Діоніса (Особистості), що пов'язана на емоційних та творчих цінностях та спільностях, та об'єднує людей для досягнення індивідуальних (а не службових) цілей, з владою, що носить скоріш координаційний характер [61].

Деякі з авторів співвідносять види за типологією Хонді Ч. та стадії зародження організації: культура влади на початку (заснування, формування, становлення) або під час кризи; рольова культура на стадії зростання; культура особистості або завдання на стадії стабільного розвитку.

Також за аналогією до типології Хонді Ч. пропонують виокремлювати: монопольний тип (або культура влади, східна до культури Зевсу, з уточненням, що функціональні зв'язки сформовані за формою «зірки», тобто з прийняттям рішень та контролем за їх виконанням через керівника), бюрократичний тип (або культура ролі, східна до культури Аполлона), матричний тип (або культура

завдань, східна з культурою Афіни, організаційна структура якої походить на матрицю, в межах якої функціональні підрозділи утворюють одну вісь, проєктні – іншу) та індивідуальний тип культури (або культура особистості, східна з культурою Діоніса та специфічна своєю слабкою взаємодією між окремими службовцями).

Структуру організаційної культури більш детально буде розглянуто в наступному підрозділі, а зараз доцільним є навести її функції.

Існує декілька підходів до опису функцій організаційної культури, але ми зупинимось на найбільш поширеному (наведеному в роботах цілого ряду авторів, таких, наприклад, як Чернух Д. [47], Хомутенко Л. та Вязовченко В. [44], Труш М. [41], Смолич Д. [36] та багатьох інших). Відповідно до нього, організаційна культура виконує наступні функції:

Охоронна. Організаційна культура слугує свого роду бар'єром, який перешкоджає проникненню небажаних тенденцій (негативних цінностей) із зовнішнього середовища, формує неповторність організації, дозволяє їй виділятися з-поміж схожих.

Інтегруюча. Допомогає створювати відчуття ідентичності та приналежності у персоналу, формує позитивне уявлення про організацію чи підприємство, дозволяє краще розуміти цілі та завдання, посилює усвідомлення власної відповідальності.

Регулююча. Включаючи неформальні та неписані правила, організаційна культура дозволяє сформулювати розуміння, як себе поводити та як взаємодіяти в робочому процесі (спосіб дії, послідовність дій, характер робочих контактів, способи обміну інформацією, тощо).

Варто зазначити, що регулююча та інтегруюча функції напряму впливають на продуктивність праці, впливаючи на персонал та робочий процес на багатьох рівнях (починаючи від усвідомлення своєї відповідальності та особистої вмотивованості і закінчуючи упорядкуванням самого власне робочого процесу).

Заміщення. Справді якісна та сильна організаційна культура здатна ефективно замінити офіційні формальні механізми, що спрощує процес взаємодії та бюрократизм, дозволяє зекономити на витратах управління.

Адаптивна. Полегшення пристосування та адаптації як працівників до організації, так і навпаки. Здійснюється за допомогою сукупності заходів соціалізації, але допустимим також є і протилежний процес індивідуалізації, який дозволяє максимально використовувати особистісний потенціал кожного працівника.

Освітня (розвиваюча). Організаційна культура має виховний та навчальний елемент, який спрямований не тільки на навчання ефективній взаємодії в колективі, але й на професійну підготовку та освіту всіх працівників (зادля покращення якості та кількості внутрішніх ресурсів).

Управління якістю. Стимулює уважне ставлення до роботи, орієнтацію на якість товарів (послуг), покращення результатів господарської діяльності.

Орієнтаційна. Спрямовує всі види та рівні діяльності як працівників, так і всієї організації в цілому в потрібне русло.

Мотиваційна. Допомагає створити відповідні стимули для ефективної роботи.

Формування іміджу організації. Імідж створюється не тільки з репрезентованого бренду, але й з того негласного образу, який складається з різних елементів культури організації, та здійснює суттєвий вплив на раціональне та емоційне ставлення до організації.

Орієнтація на споживача. Орієнтація на клієнта (споживача) часто стає найбільш значущою цінністю для організації, тож врахування його інтересів та запитів, а також встановлення з ним міцних та взаємовигідних взаємин є доволі важливою функцією організаційної культури.

Регулювання партнерських відносин. Правила взаємин з партнерами втілюються не тільки на формальному, а й на неформальному рівнях (наприклад, через моральну відповідальність перед ними), і саме цей неформальний рівень формує організаційна культура як така.

Пристосування до потреб суспільства. Організаційна культура допомагає усунути бар'єри та перешкоди, нейтралізувати дії, що пов'язані з порушенням (або ігноруванням) організацією правил суспільної гри, що могло б завадити отриманню економічних збитків та втраті позитивного іміджу організації.

Як правило, окремі елементи та функції організаційної культури можуть бути закріплені в певному нормативному документі, як, наприклад. Корпоративний кодекс або Кодекс корпоративної культури.

Оскільки існують різні типи та види організаційних культур, нюанси можуть різнитись, але суть завжди залишається більш-менш схожою. І щоб підтвердити цей висновок, перейдемо до більш детального розгляду формування організаційної культури.

1.2 Підходи до формування організаційної культури

На сьогоднішній день існує багато підходів до розкриття сутності формування організаційної культури. Так, наприклад, Гайдученко С. пропонує наступний:

- Еволюціоністська модель - організаційна культура як продукт «природного розвитку» підприємства чи організації. Складається спонтанно в процесі взаємодії людей (колективу, партнерів, клієнтів) незалежно від їх бажань та уявлень про неї.

- Цілераціональна модель - організаційна культура як штучний винахід. Створюється людьми в результаті їх раціонального вибору та спрямованих зусиль.

- Модель цивільної та корпоративної культур – організаційна культура як природно-штучна змішана система. Вона сполучає в собі формальні та неформальні, раціональні та спонтанні процеси взаємодії та її результатів [11, с.21].

Тут варто зазначити, що «чистих» або ідеально чітких типів організаційних культур не існує. Навіть в раціональній та чітко продуманій

культурі завжди буде присутнім елемент стихійності, наприклад, через привнесення елементів інших культур після прийому нових членів колективу, як процес адаптації до проблемних ситуацій, як відповідь на організаційну суперечність невідповідності загальноорганізаційних та індивідуальних цілей організації чи підприємства, тощо.

На формування організаційної культури також можуть впливати і інші суттєві негативні фактори та проблеми. Наприклад, проблеми зовнішньої адаптації та «виживання», пристосування до постійно змінних умов зовнішнього оточення. Процес взаємодії з зовнішнім світом та досягнення цілей досягається за допомогою формування певних структурних елементів, таких як: місія та стратегія (вибір головних місій та завдань і стратегії їх втілення); цілі; засоби (підбір методів досягнення цілей, а також прийняття рішень щодо відповідної організаційної структури, систем підлеглих, стимулювання); контроль (формулювання критеріїв вимірювання та зміни досягнутих результатів, створення інформаційних систем); корекція (підбір типів дії для впливу на індивідів чи групи, що не впорались із завданням).

Також існують і проблеми внутрішньої інтеграції, які пов'язані з встановленням, впровадженням та підтримкою ефективних та раціональних робочих стосунків між всіма членами організації, способів співіснування. Інтеграція в цьому випадку складається з наступних елементів: спільна мова та концептуальні категорії (відбір комунікаційних методів та уточнення термінології, значення використовуваних концепцій та термінів); межі груп та критерії виходу (входу) в них (визначення критеріїв членства в межах тієї чи іншої групи); влада та статус (формулювання правил придбання, підтримки або втрати влади, чіткий механізм розподілу статусів всередині організації); особливі стосунки (визначення правил відносно рівня та характеру соціальних стосунків між представниками різних статей, віку, тощо); нагородження та покарання (передбачає не тільки встановлення механізмів мотивації, але й визначенням «бажаної» та «не бажаної» поведінки).

Існують певні джерела формування організаційної культури. Гассабо О. [12, с. 214] пропонує виокремлювати наступні:

- Погляди та цінності лідера (засновника організації), які відіграють ще більш значиму роль, коли лідер є харизматичний, впливовий, дуже значимий для організації та її зовнішнього образу (як той же, наприклад, Біл Гейтс, Стів Джобс та інші). Це джерело є визначальним на стадії формування не тільки організаційної культури, але й самої власне організації, оскільки саме в цей момент відбувається визначення основної мети її існування, місії, принципів дії та взаємодії, кількості та якості персоналу, тощо. Навіть сам той факт, на що саме звертають увагу при підборі персоналу, може багато що сказати про організацію, її цінності та завдання. Також сюди варто віднести і моменти кризових ситуацій, коли лідери пропонують сформувати нові норми та цінності, такі робочі процедури, які змогли б допомогти вийти з цієї ситуації.

- Колективний досвід. Формує організаційну культуру часто на основі неформальних та неусвідомлюваних елементів (як то стереотипи, власний досвід, суб'єктивне уявлення про вигляд робочих стосунків, тощо), які вже були загадані раніше. Колективний досвід також може бути джерелом формування нової організаційної культури або змін в ній (і в процесі природного розвитку організації, і в кризових ситуаціях).

- Нові цінності та погляди, що привносять «новачки» (як серед робочого персоналу, так і керівників).

Як стає логічно зрозумілим з попередніх рядків, принципи формування організаційної культури наряду залежать від особливостей самої організації, а також відповідних параметрів тієї корпоративної культури, яка буде максимально відповідати цим особливостям.

При формуванні організаційної культури багато з дослідників, як, наприклад, Гриценко Н. [13] та Карамушка Л. [16], рекомендують дотримуватись таких принципів:

а) організаційна культура повинна ілюструвати та дотримуватись основних ідей та місій організації;

б) ці ідеї та місії мають або нести позитивний емоційний заряд, або морально підтримуватись персоналом та суспільством;

в) розроблені заходи та елементи повинні не тільки гармоніювати та збігатися між собою, але й підтверджуватись поведінкою керівництва;

г) сформована культура має відповідати характерним особливостям, розмірам та типу організації, актуальним умовам її існування;

г) не допустимим є заперечення накопиченого попередніми поколіннями досвіду, при необхідності змін краще використовувати цей досвід як основу для поступового створення нової культури.

Хомутенко Л. та Вязовченко В. [44, с. 36] пропонують такі етапи формування організаційної культури (рис.1.1).

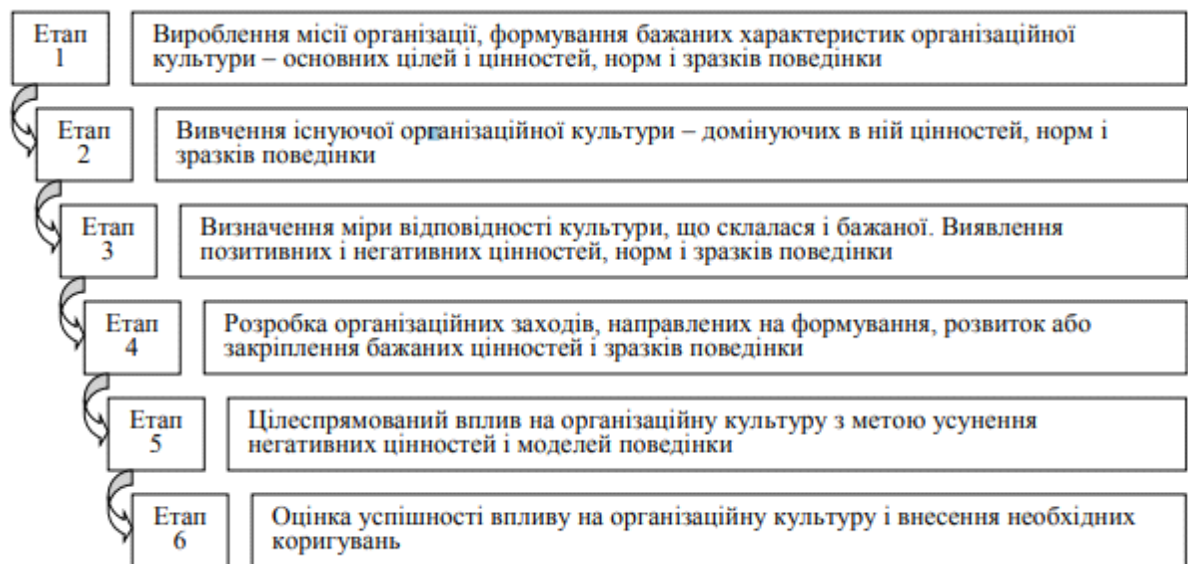


Рис. 1.1 Етапи формування організаційної культури підприємства [44, с. 36]

Гайдученко С. об'єднує вищевказані 2 та 3 етапи в один, але на нашу думку більш доцільним є їх поділ, оскільки кожен з цих етапів є суттєвим та осяжним, а результати їх здійснення можуть бути використані з різними цілями та метою.

Різність підходів до формування організаційної культури може проявляти себе на всіх або лише певних з вищезазначених етапах. Розглянемо кожен з них більш детально.

1 етап. Вироблення місії та стратегії організації має допомогти не тільки у формуванні стратегії організації чи підприємства в цілому, але й у формуванні саме тієї форми та типу організаційної культури, яка максимально їм відповідала б. Так, наприклад, якщо підприємство має торгівельну орієнтацію на кількість продажів та максимально швидкий результат, є сенс обрати ринкову або підприємницьку культуру, і, відповідно до неї, обирати персонал, який би розумів власну роль в діяльності організації та механізм взаємодії між собою та з керівництвом.

2 етап. Для вибору, формування, розвитку, стабілізації чи відозміни організаційної культури для початку потрібно її вивчити. Зазвичай задля вивчення ставляться такі стандартні питання, як, наприклад: «що з себе представляє сучасна організаційна культура?», «яка саме організаційна культура може стати максимально ефективною та результативною саме в цих умовах та для цієї організації чи підприємства?» та інші.

3 етап. Дуже важливим є вивчення тієї культури, що вже склалася, її чеснот та недоліків. Навіть якщо мова йде про підприємство чи організацію, яка тільки-но почала існувати, все одно доведеться зіткнутись з організаційною культурою – хоча б навіть тією, що склалась у країні відносно тих чи інших видів підприємств (організацій), сфер діяльності, в межах стереотипних уявлень про них у керівництва та працівників.

Вивчення організаційної культури на 2 та 3 етапах можливо за допомогою різних способів та методик. Частіше за все задля цього використовуються: анкетування та інтерв'ю, вивчення усного фольклору та документації, вивчення сталих правил та традицій організації, дослідження ритуалів та церемоній, вивчення використовуваних практик управління персоналом та його взаємодії.

Також доволі важливим є урахування особливостей характерних організаційних культур в межах певної країни та її специфіки. Так, наприклад, Нестеренко Є. [27, с. 34] виокремлює такі особливості організаційної культури саме в українських компаніях, як: повільне впровадження культури управління та значна дистанція між керівниками та підлеглими; невміння імпортувати та

втілювати нові технології як в управлінні, так і у виробництві; високий рівень інертності та пасивності персоналу та менеджерів, брак ініціативності; нехтування довгостроковим плануванням та невміння орієнтуватись на довгострокові перспективи; високий рівень індивідуалізму та конкурентності, небажання спільно вирішувати проблеми управління; високий рівень конфліктності та навіть наявність невдоволених «контркультур»; високий рівень залежності особливостей та втілення організаційної культури від вищого керівництва.

4 етап. Існує декілька способів впливу на організаційну культуру (як на її формування, так і на розвиток). Перший полягає в повноцінній оцінці культури з виявленням перспектив її розвитку згори, зі сторони керівництва, та дуже сильно залежить від того, наскільки керівник щиро зацікавлений саме в покращенні загального стану та настроїв колективу, а не в введенні «інновацій для галочки», а також від того, наскільки цей керівник авторитетний та здатний пояснити причини та сутність нововведень. Другий спосіб орієнтований на зміни знизу, від менеджерів, які повинні відстежувати реальний та актуальний стан організації, кожного з підрозділів, і часто полягає в покрокових та поступових змінах, які впроваджуються менш суттєвим та хворобливим способом. Допустимим та навіть більш доцільним, на нашу думку, є поєднання обох способів, в якому найбільш вагомі зміни мають впроваджуватись вищим керівництвом, а локальні (або вдосконалення «вагомих» відповідно до актуальних та реальних потреб колективу) – менеджерами та персоналом нижчої ланки. Це дозволить отримати найбільш життєздатну та адаптивну систему, яка буде враховувати потреби саме цієї конкретної організації в кожен конкретний етап чи ситуацію її існування. Це, звісно, також можна віднести і до втілення 5 етапу, етапу безпосереднього впливу на організаційну культуру та персонал як його носія.

6 етап. Оцінка успішності впливу на організаційну культуру може бути втілена як за допомогою вже названих вище методів дослідження існуючої культури (анкетування, інтерв'ю, тощо), так і за допомогою вимірювання результатів діяльності організації чи підприємства в цілому, навіть чисто

економічні показники (оскільки взаємозалежність від таких параметрів, наприклад, як рівень вмотивованості персоналу та його реальна продуктивність, є науково доведеним та практично підтвердженим фактом).

В своєму дослідженні принципів формування організаційної культури в нестабільному середовищі, Копчак Ю., Дорошенко Т. та Біланич Л. пропонують виокремити такі принципи:

а) використання інтелектуального капіталу – а саме сучасних досягнень технології, наукових дисциплін та інструментів, що пов'язані як з функціонуванням організацій, так і з організацією праці, діяльністю людини;

б) дотримування системності дій, спрямованих на формування та підтримання функціонування організаційної культури (цей коментар ми вважаємо доцільним, оскільки і справді мало лише сформувати організаційну культуру чи відкоригувати її при потребі, потрібно ще й підтримувати її життєдіяльність в процесі щоденного існування та використання);

в) дотримування принципів гуманізму, в якому особистість визнається найвищою цінністю, а орієнтація навіть виключно на результат чи прибуток все одно має враховувати права та потреби людини (працівника) на будь-якій ланці ієрархії;

г) орієнтація на соціальність – в плані не лише ставлення працівників одне до одного чи керівництва (або клієнтів, партнерів, тощо), але й в межах відповідального ставлення до країни, в межах якої здійснюється діяльність;

г) принцип ефективності, який не потребує додаткового пояснення, оскільки один з головних сенсів існування організаційної культури як раз і полягає в створенні максимальної ефективності на всіх рівнях (від взаємодії робітників однієї ланки до загальної ефективності всієї в цілому господарської діяльності організації чи підприємства) [17, с.7].

Формування організаційної культури можна також розглядати, виходячи з позиції формування її структурних елементів. Відповідно до вже зазначених вище аспектів, можна представити структуру організаційної культури у вигляді наступної схеми (рис. 1.2):



Рис.1.2 Структура організаційної культури [7, с. 7]

Більш доцільним варіантом структури організаційної культури вважаємо запропонований Бугаєвською Ю. [8, с. 135], яка виокремлювала наступні складові:

- затверджена та формально зафіксована система лідерства;
- обраний та сталий стиль вирішення конфліктів;
- існуюча (та дієва) система комунікації;
- чітке та зрозуміле положення індивіда в організації;
- підтверджена офіційна символіка (лозунги, ритуали, організаційні табу, тощо).

Відповідно формування організаційної структури за елементами її складових відбувається поетапно, з акцентом на формальну частину (ієрархію, символіку, системи взаємодії), та з урахуванням неформальної та навіть хаотичної частини. Більшість зазначених елементів можуть або бути закладеними від початку, або мати вигляд орієнтаційного чи опорного елементу, навколо якого вже буде будуватись відповідна частина структури або вся організаційна культура загалом.

Існують певні методи формування організаційної культури, але оскільки вони тісно переплітаються з методами управління нею (а іноді це одне і те ж саме), ми розглянемо їх окремо, в межах наступного підрозділу роботи.

1.3 Методи управління організаційною культурою

Одразу варто зазначити, що багато дослідників вважають визначення «управління організаційною культурою» неоднозначним та дискусійним ([3, 11, 12, 17, 21-25, 34]), саме тому найбільш обережним та адекватним є підхід, який поєднує метод формування організаційної культури (як первинний елемент управління нею в подальшому) та методи впливу на неї (як задля підтримки, так і для видозміни, корекції чи повної трансформації).

Обидва названих елементи управління організаційною культурою (методи формування та методи впливу) можна представити як «цілеспрямований вплив на цінності людей з метою зміни їх поведінки на догоду вищому керівництву чи інтересам самої організації в цілому» [19, с. 99]. Він може здійснюватися двома базовими способами:

Прямим впливом (зазвичай тут мається на увазі створення формальних нормуючих документів, правил та настанов, активна пропаганда потрібних ідей, звільнення незгодних та вплив особистим прикладом тощо).

Непрямим впливом (який може передбачати несподіване чи навіть приховане заохочення потрібної поведінки, зміна як матеріальних, так і символічних аспектів організаційної культури, використання впливу на суміжні сфери, які можуть впливати на той чи інший аспект організаційної культури тощо).

Перейдемо безпосередньо до методів, за допомогою яких можна сформувати, стабілізувати, підтримати та зміцнити (або змінити) організаційну культуру. Гайдученко С. [11, с. 23-26] пропонує виокремлювати наступні:

Поведінка керівника. Її вважають водночас і найефективнішим, і найважчим в реалізації інструментом дії. Керівник має презентувати не просто приклад та бажану рольову модель поведінки (відношення до справи, до інших робітників тощо), але й демонструвати дотримання спільних та прийнятих правил, норм, обов'язків та рекомендацій. Це не тільки дозволить чіткіше сформувати розуміння «правильних» та «неправильних» дій, але й посилити

усвідомлену власну відповідальність кожного представника колективу, поза залежністю до його чи її місця в ієрархії посад.

Декларації, заяви та заклики керівництва. Мова йде не тільки про формальні механізми, як, наприклад, створення та донесення до робітників цінностей чи лозунгів організації, але й апеляція до емоцій, що допоможе створити ефект особистісного залучення та інтеграції у загальний процес, виникнення відчуття не тільки відповідальності, але й бажання вкластись своїми зусиллями в результат, формування відчуття приналежності (бажаним також є формування гордості, захоплення, упевненості – до автоматичного чи рефлекторного рівня реагування на значимий образ).

Предмети та об'єкти уваги, а також контролю і оцінки зі сторони менеджерів. Цей метод вважається одним з найсильнішим у сфері підтримки (чи корекції) організаційної культури, оскільки постійні, систематичні та наочні дії менеджерів дозволяє на багатьох рівнях, включаючи інтуїтивний, донести до працівників розуміння того, що від них очікується, що від них потребують отримати. Мова йде не тільки про повсякденні дії, але й реакції керівництва на організаційні кризи, критичні ситуації, механізми подолання проблем чи ускладнень, та багато іншого. Методи та прийоми подолання кризових ситуацій взагалі є показовими, не тільки з позиції оцінки дій керівництва та життєздатності створених систем керівництва та існування, але й розуміння працівниками доцільності та бажаності свого існування в межах цієї системи, наявності або відсутності адаптаційних механізмів, властивості до саморегуляції задля виживання тощо. Також тут варто зазначити, що саме кризові ситуації, як правило, і створюють причини задля подальшої стабілізації, трансформації або повної переробки вже існуючої організаційної культури.

Моделювання ролей, тренування та навчання. Рольові моделі, які доносяться до робітників прикладом, прописаними нормами та негласними традиціями, дозволяють засвоїти аспекти організаційної культури та правильно втілювати їх в життя. Також важливим є те, що будь-яка організаційна культура орієнтована не тільки на створення продуктивного робочого середовища, а й на отримання кращих результатів, самовдосконалення її представників. Тому

аспект навчання є важливим. Причому в межах навчання чи тренування має відбуватись не тільки підвищення кваліфікації чи отримання безпосередньо потрібних професійних вмінь та навичок, але й більш глибоке засвоєння неформальних елементів організаційної культури (наприклад, її цінностей щодо ставлення працівників одне до одного, чи комунікації з клієнтами тощо). Фактично навчання є дуже дієвим інструментом як пропаганди, так і закріплення бажаної поведінки та відношення до справи (організації), а також, в ідеалі, воно має потрохи підготовлювати робітників до виконання тих функцій та завдань, які можуть знадобитись від них через декілька років (якщо це передбачає стратегія розвитку організації чи підприємства). Навчання, звісно ж, має бути безперервним та систематичним.

Критерії визначенні статусу та винагород. Культура організації доволі чітко характеризується за допомогою системи ієрархії, статусів, мотивації та стимулювання. Навіть негласні привілеї відіграють дуже важливу роль, оскільки співвідносяться з певними зразками поведінки і можуть формувати пріоритети та цінності робітників (загалом чи окремих ланок персоналу). Система мотивації також втілюється і в системі статусних позиції, яка теж спирається на оцінку підтримки тієї чи іншої поведінки. В цей сегмент відносять мотиваційне ядро, задоволеність працею, трудову поведінку, ініціативність та інші дуже важливі аспекти організаційної культури.

Критерії прийняття на роботу, кар'єрного просування, звільнення. Незважаючи на не дуже виразну очевидність впливу, цей аспект дуже сильно впливає і на формування організаційної культури, і на рівень її розуміння (та оцінювання) власне персоналом. Організація (або її керівництво) регулює кадровий процес відповідно до чітких уявлень щодо того, які якості робітника або менеджера є найважливішими для організації, якими аспектами можна пожертвувати заради отримання переваг в інших сферах, яка поведінка буде очікуватись та стимулюватись – все це та багато іншого є дуже значимим в утворенні загального контексту організаційної культури (і змінами в якому цю культуру можна трансформувати чи навіть повністю змінити).

Підтримка організаційної культури. В першу чергу мається на увазі процес реалізації управлінських функцій, тобто в процесі оцінки поведінки персоналу та показників його діяльності. Це питання співвідноситься з питаннями мотивації та кар'єрного просування, але має більш широке трактування та може розглядатись навіть окремо – як механізм дотримання встановлених правил та корекції певних елементів організаційної культури.

Організаційні порядки та традиції. Організаційна культура не тільки транслюється в її порядках та традиціях, але й закріплюється в них, стає зрозумілою (або помилково трактованою). Тут варто окремо зазначити, що в цій сфері на організаційну культуру можуть сильно вплинути навіть поодинокі (разові) відступи від встановленого порядку, особливо коли цей порядок є більше декларованим, аніж фактичним.

Організаційна обрядовість, символи. Як доводить практика великих брендів та міжнародних організацій, символіка, яка використовується не тільки на товарі, але й в рекламі, на уніформі, в оформленні інтер'єрів, в сувенірній продукції та інших об'єктах – дуже позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує відданість та прихильність, формує приналежність до колективу, дозволяє відчувати додаткові (не стимульовані матеріально) позитивні емоції, такі, як почуття гордості та бажання принести користь своїй організації.

При цьому окремо можна виділити методи, що сприяють впровадженню бажаних норм або цінностей. До них відносять:

- економічні (прив'язані до потреб працівників і не обмежуються зарплатнею чи стимульними доплатами; вони також враховують загальну економічну стабільність підприємства, наявність пільг або фінансової підтримки робітників, зумовлюють бажані норми поведінки та багато іншого);
- адміністративні (методи прямої офіційної вказівки, декларованих стандартів та норм поведінки, що можуть бути закріпленими адміністративними санкціями та ґрунтуватись на стосунках підпорядкування-влади; відрізняються визначеністю та точністю, стійкістю та однозначністю. До них відносять критерії відбору кадрів, навчання персоналу, формування

стратегії та місії організації, структуру організації, розподіл обов'язків та функцій робітників, організацію дисциплінарних стосунків та багато іншого);

- психологічні методи (пов'язані з використанням групових процесів задля впливу на особу, яка є частиною трудового колективу, в тому числі і на окремих авторитетних працівників або групу чи відділ; мають на меті сформувати правильне розуміння та засвоєння бажаних зразків поведінки за допомогою чисто психологічних методів, таких як наслідування, зараження та навчання, серед яких наслідування є найбільш дієвим);

- символічні методи (втілюються матеріальною презентацією основних ідей та цінностей організаційної культури, таким, наприклад, чином, як через гасла, поведінкові культурні форми, просторове розташування та інші).

Всі вищезазначені методи мають використовуватись та втілюватись комплексно та системно, впливаючи одночасно на всі сторони життєдіяльності організації, всі елементи організаційної культури, інакше результат може або не проявитись зовсім, або бути тимчасовим чи навіть протилежним.

Висновки до розділу 1

Отже, організаційна культура є комплексним та складним явищем, яке втілюється у вигляді соціального явища, яке виникає в будь-якій організації у вигляді системи цінностей, норм, правил, ролей та переконань, що спрямовують та регулюють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації. Організаційна культура формується впродовж всієї історії організації під впливом багатьох факторів та причин, та складається з декількох рівнів існування - культуру власне кадрів та культури організації в цілому.

Організаційна культура володіє набором специфічних рис, які дозволяють виокремити організацію (її носія) серед інших, та часто є продуктом історичного розвитку цієї організації. Її формують як формальні так і неформальні лідери, а її вплив на поведінку (мотивацію та результативність) здійснюється на робітників всіх рангів та посад. Організаційна культура

складається з широкого набору функціональних елементів, які включають в себе матеріальні та духовні складові, та демонструє наступні ключові характеристики: індивідуальну автономію, структурованість діяльності, конфліктність, спрямованість, ідентифікацію, інтеграцію, стимулювання, управлінське забезпечення та підтримку, ризикованість. За допомогою цих характеристик можна описати будь-яку корпоративну культуру, поза залежністю до того, до якого типу чи виду вона відноситься. Так само загальними є характеристики властивості організаційної культури, а саме: загальність, неформальність, стійкість.

Загалом організаційна культура складається з об'єктивних (правила, норми, алгоритми) та суб'єктивних елементів (вірування, ритуали, цінності, табу, тощо). Звісно, багато що залежить від того, про яку саме організаційну культуру йде мова. Існує дуже багато підходів до її класифікації та типізації, наприклад, в залежності від підґрунтя базування, рівня вивчення, галузевої специфіки, ступеню залученості персоналу в управління та інших параметрів. Існують також інші підходи до класифікацій, серед яких найбільш популярними вважаються класифікація Вільяма Оучі або типологія Хонді.

Існують також різні підходи до опису функцій організаційної культури (до таких належать, наприклад, охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, орієнтуюча, мотиваційна, освітня, функції заміщення та управління якістю, формування іміджу організації та інші), а також підходів до розкриття сутності її формування (еволюціоністська модель, цілераціональна модель, модель цивільної та корпоративної культур). Відповідно різними є розуміння структури та перелік методів як формування, так і управління організаційною культурою.

Питання управління (і, відповідно, вдосконалення) організаційною культурою взагалі є дуже складним і неоднозначним та потребує розкриття на прикладі реального підприємства, чим ми і займемось у другому розділі цього дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СУВЕНІР»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Запорізький завод «Сувенір» розпочав свою діяльність 12 листопада 1954 року. Він був створений на основі декількох невеликих підприємств місцевої промисловості, що випускали товари для населення, в тому числі сувеніри та товари народно-мистецького промислу (що, власне, і знайшло своє відображення у назві). З часом, за рахунок будівництва, розширення та реконструкцій, а також впровадження нових технологій виробництва, вдалось не тільки збільшити виробничі потужності підприємства, але й значно розширити номенклатуру продукції.

До початку 1990х років чисельність робітників складала вже 450 осіб, підприємство діяло на основі трьох виробничих майданчиків (загальною площею в 5,9га), на яких розміщувалось виробництво:

- сувенірів (з оргскла, полістиролу, дерева);
- дзеркал;
- шкіргалантереї;
- гофротари;
- рідкого скла;
- технологічного оснащення;
- здійснювався випуск поліграфічної продукції.

У 1994 році відбулась приватизація заводу, за результатом якої було створено товариство з обмеженою відповідальністю, фірма «Сувенір», яка і стала повноцінним та законним правонаступником заводу «Сувенір».

Наразі ТОВ «Сувенір» це не тільки виробник, але й компанія, що надає послуги, презентуючи бренди «Сувенір» та SMZ, маючи більше 25 тисяч квадратних метрів площі виробничих майданчиків та здаючи частину з не

використовуваних приміщень в оренду. Готова продукція реалізується і на території України, і в країнах ЄС та СНД.

ТОВ «Сувенір» має не тільки фізичне представництво в місті Запоріжжя, але активний та повнофункціональний сайт suvenir.zp.ua, на якому вказані всі актуальні найменування товару та послуг, контакти і відомості (державною мовою), та на якому можна провести операцію замовлення, покупки, отримання професійної консультації.

Нинішній асортимент продукції складають такі найменування власного виробництва:

- рідке скло (натрієве, калієве);
- авто шампунь «Блиск-Авто»;
- рідке мило SMZ (серії «SMZ», «SMZ – Економ», «SMZ – Економ +»);
- миючі засоби SMZ (засіб для миття посуду «Морський бриз», засіб для миття посуду «Морський бриз - економ», засіб для миття посуду «Морський бриз – економ+», засіб для миття посуду «Зелене яблуко», засіб для миття посуду «Зелене яблуко - економ», засіб для миття посуду «Зелене яблуко – економ +», засіб для миття посуду торгової марки SMZ, засіб для миття посуду від виробника торгової марки SMZ у пляшках 5л., універсальний миючий засіб SMZ для миття твердих поверхонь та універсальний миючий засіб для всіх твердих поверхонь);
- миючі засоби SMZ наборами, оптом, на розлив.

Згідно з заявою виробника, побутова хімія під трендом SMZ має низькокислотний або нейтральний рівень pH, продається в різних видах фасування, має асортимент різних ароматів, одразу готова до використання, підходить до застосування в приватних приміщеннях (дім, квартира) та в офісах і промислових приміщеннях. Стандартні варіанти розфасування становлять від 0,35л – до 5л., але також існує можливість покупки «на розлив», у потрібній для замовника кількості, що є дуже зручним та економічно вигідним для покупців.

Доступний продаж не тільки по місту, але й з доставкою по Україні та за її межі.

Також ТОВ «Сувенір» є дистриб'ютором товарів промислової хімії:

- диспергаторів для керамічної плитки.

З послуг варто назвати:

- оренду приміщень (комерційної нерухомості, виробничих приміщень, складських та офісних приміщень);
- транспортування рідкого скла транспортом компанії;
- перепродаж і оренду тари «Єврокуб на 1000л» (нових та тих, що вже були у вжитку).

Мета підприємства – виробництво якісної побутової та промислової хімії, що відповідає вимогам замовника та державним і міжнародним стандартам. Цінова категорія товарів дуже лояльна, а контроль якості впроваджений на всіх етапах виробництва.

В межах аналізу, обумовленого темою цього наукового дослідження, нами був обраний період 2019 – 2021рр., оскільки через війну та гостру кризову ситуацію в країні, що є не системною, а екстраординарною та одноразовою, а отже не може слугувати показником стабільних тенденцій, більш пізній період 2022 – 2023 рр. та його економічні й фізичні показники не є показовими та не можуть використовуватись як надійне джерело характеризуючих відомостей про підприємство.

Дуже важливим в межах цього дослідження є аналіз фінансових показників діяльності підприємства, що може вказати нам на наявність певних проблемних тенденцій або недоліків у функціонуванні підприємства. Цей аналіз здійснювався на основі наданої бухгалтерської звітності за 2019, 2020 та 2021 роки.

Отже, відповідно до відомостей, наведених у бухгалтерській звітності (табл. 2.1) в межах аналізованого періоду 2019 – 2021рр. на заводі «Сувенір» відбулись суттєві зміни в значимих показниках діяльності підприємства.

Оцінка діяльності підприємства

Найменування показника	Од. вим	Факт 2019	Факт 2020	Факт 2021	Абсол. відхилення (+, -)		
					2019 до 2020	2020 до 2021	2019 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт), тис.грн	тис. грн.	38 384,8	33 561,6	51 698,2	- 4823,2	18136, 6	13304, 4
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	тис. грн.	32 524,2	27 985,4	43733,2	- 4538,8	15747, 8	11 209
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,18	1,2	1,18	0,02	-0,02	0
Рентабельність поточних витрат (продукції)	%	84,8	83,39	84,59	-1,41	1,2	-0,21
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності тис.грн.	тис. грн.	2 002,3	2 156,7	6556,4	154,4	4399,7	4554,1
Чистий прибуток (збиток) тис. грн..	тис. грн.	1 810,4	1 908,2	5 611,4	97,8	3703,2	3801
Витрати на оплату праці тис. грн.	тис. грн.	6 225,3	7 619,5	8 793,7	1394,2	1174,2	2568,4
Рентабельність праці	%	29	25	63,8	-4	38,8	34,8
Питома вага витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції	%	19,1	27,2	20,1	8,1	-7,1	1

Як бачимо, результати фінансової діяльності підприємства є доволі показовими та демонструють позитивні тенденції. Хоча у 2020 році відбувся певний спад і було отримано на 4823,2 тис. гривень менше чистого доходу від реалізації продукції, і дещо збільшились витрати на 1 гривню реалізованої продукції, загалом всі інші показники лише зростали, причому суттєво, що особливо помітно по результатах 2021р.

Загалом за три проаналізованих роки на 13304,4 тис. грн виріс чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, на 3801 чистий прибуток, і, що дуже важливо, при відносно стабільному рівні рентабельності продукції значно зросла рентабельність праці (аж на 34,8%). При чому тут не можна не відзначити показове співвідношення рентабельності праці та питомої ваги витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції – якщо за рік

рентабельність зросла на 38,8%, то питома вага витрат на оплату праці зменшилась на 7,1%, що вказує на значне вдосконалення та оптимізацію саме робочого процесу. Оскільки в межах вказаного періоду не відбувались суттєві зміни у асортименті товарів та у технічному оснащенні заводу, що могло б пояснити такі показники, це свідчить саме про зміни в межах кадрової політики підприємства.

Загалом, за підсумками роботи ТОВ «Сувенір» за обраний для аналізу період 2019-2021рр. можна зробити висновок, що фінансовий результат від основної діяльності є прибутковим (позитивним).

На нашу думку, також доволі показовим є результат SWOT-аналізу актуального стану ТОВ «Сувенір» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати SWOT-аналізу актуального стану ТОВ «Сувенір»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Гарно себе зарекомендувала на ринку (наявні нагороди «Вибір галузі»); - Відповідальний колектив професіоналів; - Особливий, персоніфікований підхід до кожного клієнта; - Виготовлення рідкого скла будь-якої кондиції; - Вузькоспеціалізована специфічна ніша; - Довга історія існування та національне (народне) походження.	- Фіксована клієнтська база через специфічність товару; - Недостатня кількість персоналу на важливих виробничих позиціях; - Застаріле обладнання; - Повільне виконання ремонтних робіт та закупка обладнання через повільну комунікацію у керівництві. - Проблеми із соціально-психологічним кліматом; - Проблеми з внутрішніми комунікаціями на всіх рівнях.
Можливості	Загрози
- Покращення техніки безпеки; - Покращення систематизації праці (усе під руками та на своїх місцях, своєчасна наявність прокладок/сальників тощо); - Покращення рекламної (маркетингової) кампанії; - Встановлення сучасного обладнання; - Зміна організаційної культури; - Налагодження комунікацій.	- Цінова конкуренція; - Проблеми у підборі персоналу через складні умови праці; - Залежність від майже монопольного постачальника сировини; - Простой через малу кількість замовлень у зимовий період; - Великий знос застарілого обладнання; - Зависокий вік більшості робітників.

За результатами цього аналізу стають дуже очевидними як актуальні проблеми підприємства (проблеми з персоналом та клієнтською базою, вузька специфікація, застаріле обладнання, неефективна ієрархічна комунікація, що сповільнює важливі процеси), та загрози, з якими йому доводиться стикатись (наявність сильної конкуренції, залежність від монополіста-поставщика), так і сильні сторони і можливості, частину з яких можна використати навіть зараз, без очікування майбутніх інвестицій та потенційних інновацій в часи повоєнного відновлення України (як, наприклад, оптимізація робочого процесу, найом професійного маркетолога тощо).

Як бачимо, мова йде про підприємство, яке має перспективи для подальшого вдосконалення та ефективного розвитку.

Організаційна структура ТОВ «Сувенір» є лінійно-функціональною, що забезпечує високу оперативність та злагодженість діяльності не дуже великого (наразі) колективу.

Структура асортиментного портфеля продукції ТОВ «Сувенір» за 2019-2021 роки залишилась незмінною, вона наведена на рис. 2.1.

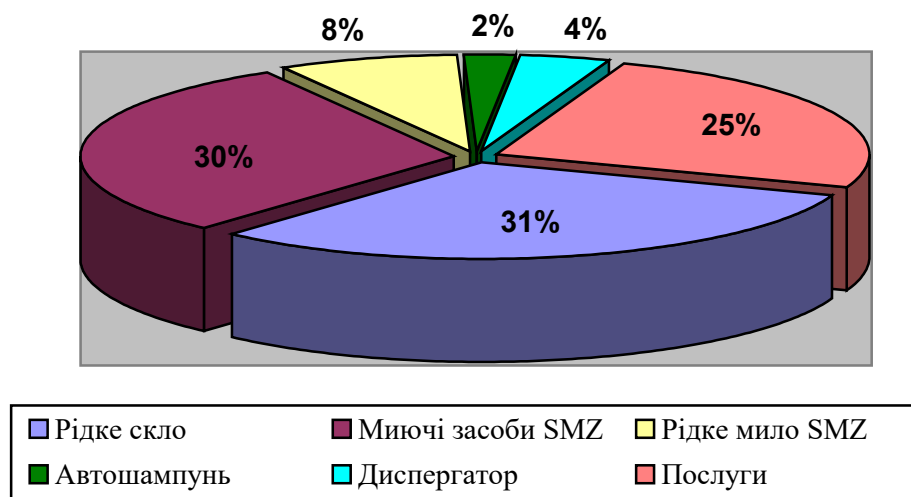


Рис. 2.1 Структура асортиментного портфеля продукції ТОВ «Сувенір»

На підприємстві «Сувенір» впроваджена система використання як готового портфелю замовлень (постійні клієнти, тривалі в часі замовлення, великі замовлення, на виконання яких потребується певний час), так і

орієнтація на поточні маленькі та поодинокі замовлення. Масштаб замовлень не має критичного значення, оскільки допускається як торгівля товарами в мілкий роздріб чи опт, так і масштабні оптові закупівлі. Розрахунок плану ведеться з урахуванням динамічних поточних змін, що повністю відповідає профілю підприємства, його невеликому розміру та масштабу торгівлі, і дозволяє залишатись гнучкими та максимально адаптивними до будь-яких змін на ринку.

Відповідає цій специфіці і формування та розвиток корпоративної культури, що спрямована на оптимізацію процесів управління персоналом, який має оперативно реагувати на адаптивну систему діяльності підприємства.

Організаційна культура складається з широкого набору функціональних елементів, які включають в себе матеріальні та духовні складові, поведінкові стосунки між працівниками та організацією (роботодавцями), взаємодію із зовнішнім середовищем, сукупність правил поведінки та спілкування у внутрішньому середовищі, набір прийнятих в колективі морально етичних та політичних норм (цінностей), стандарти одягу та оформлення приміщень, стандарти якості продуктів (послуг), порядок ухвалення рішень та чіткість стратегії організації, навички та досвід, прагнення та мотивація.

Кадрова служба підприємства складається з відділу кадрів, найактивнішу роботу в якому виконує інспектор по кадрах. Також взаємодією з кадрами (навчанням, виховною роботою, тощо) займається середня та найвища управлінські ланки (майстри цехів, бригадири, директорат). Кадрова політика побудована за принципом, властивим подібним типам підприємств, що функціонують за радянським (пострадянським) зразком та притримуються авторитарної (з ознаками бюрократичної) культури, про що більш детально буде сказано у наступному підрозділі цього дослідження. Всіма кадровими питаннями, кадровим плануванням та кадровою стратегією займається вище керівництво заводу, спираючись на рекомендації кадрових інспекторів та результати об'єктивних показників діяльності (в тому числі і на фінансові результати).

Загалом, можна стверджувати, що кадрове планування спрямоване на задоволення потреби в персоналі відповідно до об'єктивних та актуальних потреб підприємства. У табл. 2.3 наведена облікова чисельність персоналу ТОВ «Сувенір».

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу ТОВ «Сувенір», 2019 – 2022рр.

Категорії робітників	2019р.		2020р.		2021р.	
Робітники, всього	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %	чол.	питома вага, %
	48	100	49	100	47	100
в тому числі:	10	20,83	10	20,41	10	21,28
- виробничих основних цехів						
- виробничих допоміжних цехів	4	8,33	4	8,16	3	6,38
- виробничих відділів	3	6,25	3	6,12	3	6,38
- контролери	2	4,17	2	4,08	2	4,26
- допоміжні робочі	4	8,33	4	8,16	4	8,51
Спеціалісти	9	18,75	9	18,37	10	21,28
МОП	2	4,17	2	4,08	2	4,26
Охорона	14	29,17	14	28,57	13	27,66
Учні	-	-	1	2,04	-	-

Фонд оплати за 2019 рік склав 6 225,3 тис. грн.. (при мінімальній встановленій нормі оплати в 4173грн.), за 2020 рік 7 619,5 тис. грн.. (при мінімальній встановленій нормі оплати в 5000грн.), за 2021 рік 8 793,7 тис. грн.. (при мінімальній встановленій нормі оплати в 6000грн.). Враховуючи результати, наведені в табл. 2.1 (а особливо показники співвідношення рентабельності праці та питомої ваги витрат на оплату праці в собівартості

реалізованої продукції), можемо стверджувати, що в 2021 році керівництво заводу змогло зробити робочий процес більш ефективним, а кадрову політику – більш зваженою та продуктивною. І це при тому, кількість персоналу у 2021 році зменшилась (на 2 людини у порівнянні з 2020р. і на 1 у порівнянні з 2019р.).

На рис. 2.2 наведена структура персоналу ТОВ «Сувенір» станом на 31.12.2021р.

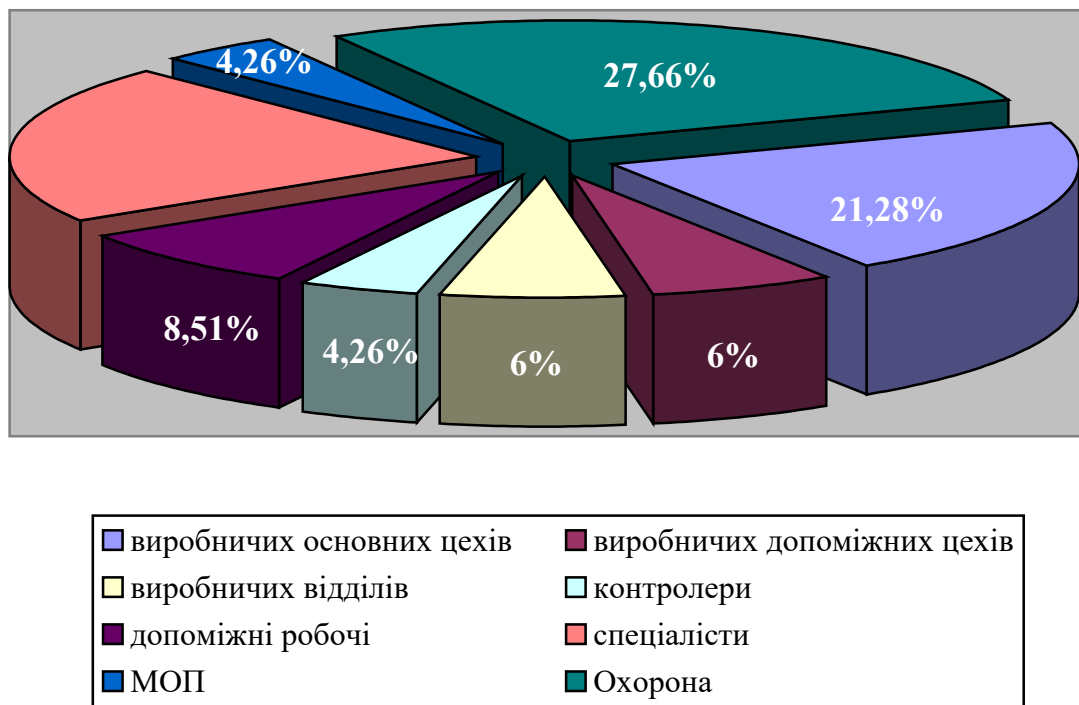


Рис. 2.2 Діаграма структури персоналу ТОВ «Сувенір» станом на 31.12.2021р.

Як бачимо, найбільший відсоток працівників складає охорона (13 осіб або 27,66% від загальної кількості). На другому місці – працівники виробничих основних цехів та спеціалісти, кількість яких складає по 10 осіб (що становить по 21,28% від загальної кількості). Тобто фактично 70,22% всього персоналу – це охорона, спеціалісти та робочі виробничих основних цехів.

Як вже було загадано раніше, між 2020р. та 2021р. є суттєва різниця, яка полягає у помітній зміні співвідношення рентабельності праці та питомої ваги витрат на оплату праці – якщо за рік рентабельність зросла на 38,8%, то питома

вага витрат на оплату праці зменшилась на 7,1%. Оскільки в межах вказаного періоду не відбувались суттєві зміни у асортименті товарів та у технічному оснащенні заводу, що могло б пояснити такі показники, ми припустили, що причина полягає у зміні в межах кадрової політики підприємства. Якщо зважати на не дуже суттєву зміну кількості персоналу (його стало на одну людину менше) та зміну структури персоналу (стало на 1 більше спеціалістів), здається, що причина полягає саме у вдосконаленні процесів – кадрової політики, організації робочого процесу, тощо.

Доцільним є також навести структуру промислово-виробничого персоналу ТОВ «Сувенір» станом на 31.12.2021р. за рівнем освіти (рис. 2.3).

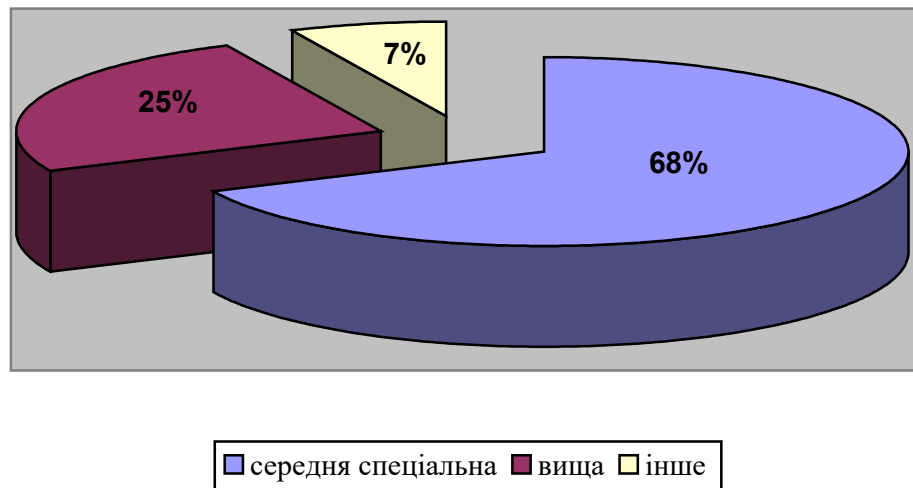


Рис. 2.3 Діаграма структури промислово-виробничого персоналу за рівнем освіти

Як бачимо, переважає середня спеціальна освіта, що є доцільним в межах саме промислового виробництва, але при цьому доволі високим (25%) є показник наявності вищої освіти.

Вікова структура персоналу ТОВ «Сувенір» станом на 31.12.2021р. відображена на діаграмі (рис. 2.4).

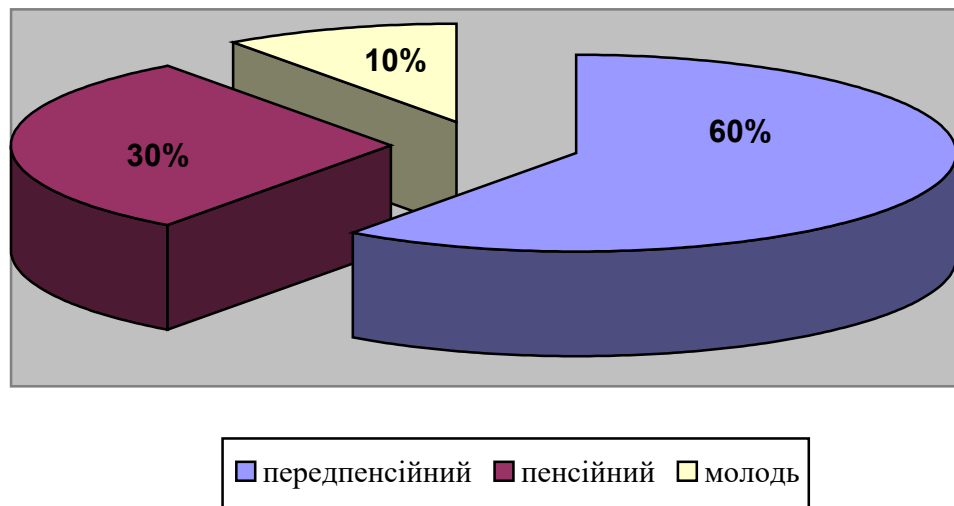


Рис. 2.4 Діаграма вікової структури персоналу

Як бачимо, переважну більшість персоналу складають робітники передпенсійного (50-60 років) віку (60%), 30% пенсіонерів і лише 10% молодь, що є доволі показовим та пояснює багато аспектів в плані реалізації кадрової політики та нюансів організаційної культури.

Зміна в структурі персоналу видається актуальною хоча б за параметром переважної вікової групи робітників, але також не можна не врахувати того, що в перспективі в недалекому майбутньому завод «Сувенір» з високою долею вірогідності отримає нове фінансування і можливі інноваційні вдосконалення (в межах програми повоєнного відновлення України), що також буде вимагати значних кадрових трансформацій. Також здається логічним змінити і набори критеріїв, за якими відбувається відбір персоналу. Якщо зараз головними критеріями відбору на посаду є кваліфікація, досвід та відповідний стан здоров'я (це відіграє критичне значення при працевлаштуванні на цехи, на яких варять рідке скло, що вважається дуже шкідливим видом виробництва), то в майбутньому до цього переліку потрібну буде додати наявність навичок роботи на новому спорядженні та апаратурі або хоча б вміння швидко вчитись цьому. Також якщо раніше на роботу брали переважно лише жителів Запоріжжя, що зумовлено лише географічною зручністю діставання до робочого місця, то в майбутньому можливо доведеться розширити цей параметр. Наприклад, хоча б на час, коли наймані працівники-спеціалісти з роботи на новому устаткуванні

(можливо навіть закордонні) не завершать етап інноваційних змін на заводі та не створять ефективну навчальну програму для нових робітників.

На заводі не відбувається конкурсного відбору, співбесіди з психологом та відповідного психологічного тестування з метою об'єктивної оцінки інтелектуально-психологічного потенціалу людини, проте обов'язковим є співбесіда з інспектором кадрового відділу, майстром цеху чи керівником відділка, в який буде спрямовано нову людину. Також існує та активно використовується практика випробувального терміну. Присутнє додаткове навчання (техніці безпеки, використанню апаратури тощо). В майбутньому цю практику також варто буде значно вдосконалити та розширити.

У ТОВ «Сувенір» функціонує єдина система роботи з персоналом, яка включає відбір, комплектування, навчання, підготовку (перепідготовку), що відповідає вимогам положень МС 180 9001-2000 (системи менеджменту якості). В основі кадрової політики стоять принципи наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація чисельності та структури працівників. Найом молодих спеціалістів є пріоритетним, але не здійснюється з об'єктивних причин. Також завод дотримується практики найму інвалідів. Наразі їх кількість складає 4% від загальної кількості персоналу.

ТОВ «Сувенір» використовує практику типової мотиваційної моделі – доплати за перепрацювання, оплати понаднормових, премії.

Кадрова політика ТОВ «Сувенір» спрямована на розвиток системи підвищення кваліфікації працівників, досягнення оптимального за кількістю та якістю складу персоналу, побудові відносно ефективної мотивації та стимулювання персоналу, але формування корпоративної культури підприємства майже відсутнє (принаймні зараз, у порівнянні з більш ранніми періодами існування заводу).

2.2 Оцінка існуючої організаційної культури підприємства

Оскільки саме формування корпоративної культури цікавить нас в межах цього дослідження найбільше, перейдемо безпосередньо до оцінки існуючої організаційної культури підприємства.

ТОВ «Сувенір» існує з 1954 року, і за цей час в його межах встигла сформуватись досить стала та характерна організаційна культура. Задля визначення її типу нами було використане опитування «Тест для визначення типу організаційної культури», наведене в Додатку А. Для цього було опитано 47 робітників з різних підрозділів.

За результатами тестування було визначено, що переважаючою є авторитарна культура, що є логічним, оскільки підприємство було засноване ще за часів радянського союзу та будувалось за принципом найбільш поширеної на той час організаційної культури (цьому типу відповідало 40% ознак в анкеті). Не можна також не відзначити прояви бюрократичної та культури, орієнтованої на задачу (25% та 24% ознак відповідно). Бюрократичність системи проявляється в децентралізації організаційної структури та в основних цінностях, що полягають у раціональності і підтримці порядку, а орієнтація на результат – у орієнтації керівництва на організацію виробництва та пошуків ринку збуту (зовнішній вектор), заснованості контролю на показниках збуту та концентрації персоналу на вирішуванні проблем та здійсненні особистого внеску в загальну справу. Наявність цих ознак дуже корелює з тим, що підприємство ТОВ «Сувенір» є доволі невеликим, має невисоку кількість персоналу та орієнтоване на практичний результат діяльності, максимальну адаптацію до постійно змінного середовища, що, власне, і дозволяє йому виживати в цих складних умовах.

Якщо оцінювати сутність формування організаційної культури ТОВ «Сувенір» за підходом Гайдученко С., то це скоріш модель цивільної та корпоративної культур, оскільки вона сполучає в собі формальні та неформальні, раціональні та спонтанні процеси взаємодії та її результатів, особливо на момент свого створення (коли завод утворився на базі багатьох

менш масштабних підприємств) та наразі, під час зменшення кількості персоналу до 47 осіб і вимушеної адаптації до складних умов існування заводу (навіть виживання). Хоча, звісно, ми все ще знаходимо елементи цілераціональної моделі, яка створюється людьми в результаті їх раціонального вибору та спрямованих зусиль. Тут можна говорити про вже згадані суттєві негативні фактори та проблеми, які вплинули на формування організаційної культури підприємства (проблеми зовнішньої адаптації та «виживання», пристосування до постійно змінних умов зовнішнього оточення).

Не можна не обійти увагою джерела формування організаційної культури ТОВ «Сувенір». Орієнтуючись на класифікацію Гассаба О., наведену в першому розділі цієї роботи, вважаємо за доцільне зазначити найбільший вплив саме колективного досвіду, який сформував організаційну культуру часто на основі неформальних та неусвідомлюваних елементів (як то стереотипи, власний досвід, суб'єктивне уявлення про вигляд робочих стосунків, тощо), які вже були загадані раніше. Він не тільки сформував організаційну культуру як таку, але й продовжує впливати на її трансформації та адаптацію до змінних умов існування (в тому числі і в кризових ситуаціях).

Як вже зазначалось, в результаті проведення «Тесту для визначення типу організаційної культури», в ТОВ «Сувенір» наразі, в межах аналізованого періоду часу, функціонує авторитарна культура, з проявами бюрократичної та культури, орієнтованої на задачу. Більш зрозумілим це визначення стає, якщо розкрити його в контексті характерних ознак, властивих такій культурі, а саме: вона заснована на владі як на основному підґрунті, що властиво таким невеликим організаціям з дуже сильною централізацією влади та неявними жорсткими кодексами поведінки (ознаки автократичності), демонструє характерну формальність більшості процедур та бюрократизацію, засновану на чіткому описі процедур або обов'язків. При цьому велика увага приділяється успішному виконанню завдань, а оцінка персоналу відбувається відповідно до їх продуктивності та успішності, що характеризує ТОВ «Сувенір» з позиції ефективної адаптації до змін ділового середовища та вмінням швидко перемикатись між проєктами, проблемами контролю та ефективності

розподілення ресурсів. Ця культура є панівною, тобто складається з норм та принципів, які переважають в організації, має свою субкультуру підрозділів (робітничих цехів, лабораторії, бухгалтерського відділку та вищого керівництва). Контркультура ж є повністю відсутньою.

Якщо оцінювати організаційну культуру ТОВ «Сувенір» з позиції залежності від галузевої специфіки, то вона знаходиться на межі між адміністративною або «бюрократичною» культурою (характеризується схильністю до самозбереження, має чітку ієрархію та прописані норми мотивації та поведінки персоналу, способи його взаємодії) та культурою торгівельних організацій (акцент на кількості угод з клієнтами, індивідуальні показники успішності). Перехідним є і ступінь залученості персоналу в управління. З однієї сторони бачимо ознаки підприємницького типу, що виявляє себе у орієнтації на результат, певній демократичності відносин, автономності робочих процесів, децентралізації управління, мережовості організаційної структури. З іншої сторони, в аспектах можливості впливу персоналу на загальні цілі та завдання підприємства і засобів досягнення цих цілей, це скоріш корпоративний тип організаційної культури. Дещо складніше визначитись відповідно до національної специфіки, оскільки наявні як пострадянські, так і чисто українські особливості організаційних культур.

Якщо описувати організаційну культуру ТОВ «Сувенір» за типологією Хонді Ч., то це скоріш культура Аполлона (Рольова), бо є заснованою на системі інструкцій і правил, характеризується чітким розподілом ролей, обов'язків та прав між працівниками управління та джерелом влади у вигляді посади, а не особистих якостей керівника, та частіше за все зустрічається в державних установах та на підприємствах, заснованих за радянським шаблоном.

Адкінс Б. пропонував виокремлювати ключові характеристики організаційної культури, які відіграють найбільш значущу роль у її створенні та функціонуванні. Проаналізуємо існуючу корпоративну культуру ТОВ «Сувенір» за цими ознаками:

Індивідуальна автономія – наразі вона є доволі високою. Рівень відповідальності та самостійності працівників поєднується з можливістю проявляти ініціативу та цілком відповідає специфіці децентралізованої організаційної структури.

Структурованість діяльності - рівень регламентації трудового процесу доволі високий в формальному контексті, тобто існують чіткі правила та інструкції, нормативи та рекомендації, але насправді спостерігається доволі низький рівень контролю за дотриманням цих інструкцій (звісно, мова лише про те, що не стосується норм дотримання безпеки і поведіння з небезпечними речовинами та обладнанням заводу); рівень контролю за трудовою поведінкою всередині колективу також є скоріш локальним (наявні неформальні лідери, вирішення робочих питань та моментів стосунків між працівниками покладається на низьку та середню ланку керівництва).

Конфліктність – рівень конфліктності всередині колективу є доволі низьким та «не гострим», що, скоріш за все, ґрунтується на доволі високому відсотку працівників передпенсійного та пенсійного віку, а також на тому, що більшість робітників працюють на заводі багато років, тож вже пройшли стадію «притирання» та створення формальних і неформальних стосунків між собою. Терпимість до різних особливостей та точок зору, відповідно до цього, є закономірно високою.

Спрямованість – параметр, який вказує на якість сформованості перспектив та цілей діяльності підприємства, та який є дуже формалізованим і номінальним. Майже ніхто з опитуваних працівників ТОВ «Сувенір» не зміг чітко сформулювати перспективи та цілі діяльності заводу, окрім того, щоб «продовжувати працювати», «не закритись», «приносити хоч якийсь прибуток», що явно не є достатнім або навіть задовільним показником.

Ідентифікація - ототожнення колективу з організацією в цілому є доволі слабким або зовсім відсутнім (що більш характерно для молоді). Інтенсивність прийняття участі в досягненні загальних цілей та завдань залишається на мінімально допустимому рівні.

Інтеграція - підтримка в інтересах координації загальної діяльності спостерігається лише серед представників управлінської ланки заводу.

Стимулювання – залежність винагороди від результатів діяльності колективу є відповідною критеріям організаційної культури, орієнтованої на результат (ознаки якої було виявлено під час тестування колективу заводу «Сувенір»).

Управлінське забезпечення та підтримка – для заводу «Сувенір» характерна чіткість комунікаційних зв'язків, менш очевидною є допомога та підтримка для підлеглих зі сторони керівників (але все ж вона присутня). Характер взаємостосунків між різними ланками колективу відповідає структурній ієрархії – чим нижче (ближче до простих робочих) тим більш неформальною вона стає.

Ризикованість – тобто наявність та якість стимулювання працівників до ініціативності, інновацій, наполегливості є доволі мінімальним, що цілком вписується в концепт авторитарної організаційної культури, а також зумовлено питанням виживання заводу в нинішніх, складних для нього умовах існування. З іншої сторони керівництво намагається стимулювати прийняття ризику та відповідальності у вирішенні організаційних завдань.

Доволі важливими в контексті оцінки якості є наступні характеристики властивості організаційної культури, а саме: загальність (існуюча корпоративна культура в цілому є загальною та охоплює всі види дій в організації чи підприємстві, що зумовлено невеликими розмірами та не чисельним персоналом заводу); неформальність (організаційна культура функціонує не тільки в межах прописаних алгоритмів та правил, наказових порядків поведінки, але діє паралельно до формальних механізмів діяльності, у вигляді неформального, усного спілкування, добровільної взаємодії, тощо); стійкість (яка залишається стало високою через підтримку багатьма поколіннями працівників).

За вже наведеним вище визначенням Гайдученко С., організаційна культура являє собою «соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють

діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації» [11, с.5]. Отже, є сенс розглядати саме ці елементи, які в сукупності і створюють корпоративну культуру.

Система цінностей ТОВ «Сувенір» полягає у створенні якісного та економічно доступного товару, який відповідає загальноприйнятим стандартам та задовольняє об'єктивні потреби споживачів в межах України та за кордоном.

Система переконань ТОВ «Сувенір» є не дуже чітко визначеною та залишається на рівні типових робочих лозунгів часів радянського союзу.

Система норм та правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації, прописані у відповідних документах та є сталими й стабільними за рахунок дуже довгої спадкоємності поколінь.

Система ролей є чіткою лише в межах керівної ланки персоналу та представників окремих підрозділів, цехів.

Відповідно до визначення Лисиченко Ю., який вважав, що предметом вивчення «організаційної культури» є певні чинники поведінки персоналу, зазначимо, що окрема особа майже не відіграє ролі в контексті існування організаційної культури. Трішки більший вплив на неї має група (але лише на рівні локальних рішень). І максимальну роль відіграє загальна централізована структура.

Ми вже зазначали раніше, що багато з дослідників виокремлюють два рівні існування організаційної культури: культура власне кадрів, а також поведінка самої організації. Отже, розглянемо окремо і ці два параметри:

Культура власне кадрів (тобто сукупність людської поведінки, установок та робочої діяльності працівників, що впливає на діяльність організації, до якої вони належать) – неформальна, нелінійна, стигматизована, обмежена рамками робочих зобов'язань. Працівники не проявляють ініціативи щодо влаштувань спільних заходів, свят, суспільно корисної активності, тощо. Фактично разом їх утримує монопольна авторитарна культура самої організації в цілому.

Поведінка самої організації – представлена дуже обмеженим набором елементів та специфічних рис, таких як традиції, звичаї, мова (специфічний

сленг), а також все те, що сприяє передачі культурних цінностей та переконань. З традицій можна виокремити типові для всіх пострадянських підприємств звичаї відмічати загальнонаціональні свята влаштуванням банкету та видачею премій, подекуди влаштовувати позаробочі активності відділом бухгалтерії та вищого керівництва, рідкими корпоративами. Номінально існують елементи об'єднувальної культури, як, наприклад, розміщення лого на уніформі робочих, але вони дуже рідкі та наразі є скоріш винятком, аніж правилом (залишком старих часів). Адаптація нових кадрів обмежується лише специфікою випробувального терміну. Втім більш стійкими та сталими є такі елементи організаційної культури, як набір норм поведінки та змісту ролей всім поколінням працівників (повага до начальства, повага до старших, тощо). Також, як вже стає очевидним, можемо говорити про окремий рівень культури структурних підрозділів та відділків (зазначених Гайдученко С.) – невиробничі підрозділи (керівництво, інспектори, бухгалтери) мають більше елементів, що єднають їх в одну спільну структуру (вже згадані вище кооперативи, неформальне спілкування і за межами заводу, спільні заходи, звички святкувати особисті свята і з колегами, тощо).

Тобто можна стверджувати, що загалом організаційна культура ТОВ «Сувенір» складається більше з об'єктивних (правил, норм, алгоритмів), аніж суб'єктивних елементів (вірувань, ритуалів, цінностей, табу, тощо).

Також є доцільним розглянути які функції з 13 існуючих та яким саме чином втілює організаційна культура ТОВ «Сувенір».

Охоронна. Організаційна культура ТОВ «Сувенір» справді слугує свого роду бар'єром, який перешкоджає проникненню небажаних тенденцій (негативних цінностей) із зовнішнього середовища. Будь-які інновації тут сприймаються дуже неохоче та з перешкодами на шляху їх впровадження.

Регулююча. Включає неформальні та неписані правила, в першу чергу орієнтовані на реалізацію ієрархічних стосунків між робітниками, та дозволяє сформувати розуміння, як себе поводити та як взаємодіяти в робочому процесі (спосіб дії, послідовність дій, характер робочих контактів, способи обміну інформацією, тощо).

Управління якістю. Організаційна культура ТОВ «Сувенір» справді стимулює уважне ставлення до роботи, орієнтацію на якість товарів (послуг), покращення результатів господарської діяльності, що в тому числі ґрунтується на об'єктивній простоті реалізації цієї функції через невисоку кількість робітників та робочих процесів загалом.

Орієнтаційна. Спрямовує всі види та рівні діяльності як працівників, так і всієї організації в цілому в потрібне русло.

Частково або в певних нюансах також втілюються і такі функції, як: заміщення (оскільки неформальні та офіційні формальні механізми в принципі дублюють та підкріплюють одне одного, це дещо спрощує процес взаємодії та бюрократизм, дозволяє зекономити на витратах управління – знову ж таки, завдяки маленькій кількості персоналу, який досить довго працює на заводі та особисто знає кожного працівника всіх ланок, від стажера до директора); освітня (в контексті навчання необхідним робочим навичкам, але тільки в цих межах, не більше, без виховного елементу та навчання ефективній взаємодії в колективі); орієнтації на споживача та регулювання партнерських відносин (що в цілому частково компенсує інтегруючу функцію, створюючи нові центри ідеологічного об'єднання персоналу «до клієнта» і «проти конкурента»); номінально також виконується функція пристосування до потреб суспільства (як, наприклад, врахування об'єктивних потреб суспільства, переклад сайту державною мовою, тощо).

Майже або повністю відсутніми є інтегруюча функція (завод навіть не намагається створювати у персоналу відчуття ідентичності та приналежності, не допомагає краще розуміти цілі та завдання чи формувати позитивне уявлення про підприємство), адаптивна (повністю відсутні заходи соціалізації або індивідуалізації, що могло б дозволити максимально використовувати особистісний потенціал кожного працівника), мотиваційна (премії та додатки до зарплатні сприймаються скоріш як частина звичного процесу нарахування коштів, аніж як інструмент особистісної чи групової стимуляції, інших же мотиваційних інструментів взагалі не існує); формування іміджу організації.

На заводі «Сувенір» діє затверджена та формально зафіксована система лідерства, існує сталий стиль вирішення конфліктів та підтверджена офіційна символіка. Існуюча система комунікації є доволі повільною та не дуже дієвою, також існують певні проблеми з чіткістю положення індивіда в організації (в тому числі і тому, що робітникам час від часу доводиться брати на себе функції представників інших відділків, тощо, через об'єктивну нестачу персоналу).

Серед методів, що сприяють впровадженню бажаних норм або цінностей, варто назвати економічні (які в перш за все обґрунтовані зарплатнею та стимульними доплатами), адміністративні (методи прямої офіційної вказівки, декларованих стандартів та норм поведінки, що не закріплені адміністративними санкціями, але відрізняються визначеністю та точністю, стійкістю та однозначністю), та частково психологічні (на рівні «виховних розмов» з персоналом в дусі радянських часів). Керівництво не приділяє уваги формуванню правильного розуміння та засвоєння бажаних зразків поведінки за допомогою чисто психологічних методів (максимум діє стихійне «зараження» поширеними шаблонами поведінки), не використовує символічні методи взагалі.

Отже, можна зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Сувенір» є авторитарною, має ознаки бюрократичності та орієнтованості на результат, демонструє дуже суттєву обмеженість та не має чітких намірів інтегрувати, адоптувати, об'єднувати колектив в щось спільне та дієве, не формує у них відчуття ідентичності, співвідносності та ідейної близькості. Кількість негативних та застарілих аспектів справді вражає та демонструє необхідність оптимізації та подальшого вдосконалення, що стане головною темою цієї роботи в межах третього розділу.

Втім, доцільним все ж є проведення діагностики стану управління соціально-психологічними процесами підприємства, про що більш детально буде написано у наступному підрозділі дослідження.

2.3 Діагностика стану управління соціально-психологічними процесами підприємства

Як вже зазначалось раніше, організаційна культура як система взаємовідносин, що виникає між членами колективу, демонструє дуже велику кількість складових елементів, одну з найважливіших ролей в яких відіграє соціально-психологічний клімат (або соціально-психологічні процеси, якщо говорити про механізм, а не результат його втілення). Формування, підтримка та корегування цього клімату також є завданнями управлінського апарату підприємства.

Для діагностування стану управління соціально-психологічними процесами підприємства для початку варто оцінити саме соціально-психологічний клімат, а потім розкрити нюанси стану управління соціально-психологічними процесами підприємства.

Аналіз соціально-психологічного клімату не можливий без розуміння, що власне він собою являє. Структуру соціально-психологічного клімату в цьому контексті доречно розглядати саме крізь призму відносин та сформованих комунікацій (що, власне, є одним з найважливіших елементів організаційної культури в цілому). Ця структура дуже наочно представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Структура соціально-психологічного клімату (СПК) крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій [59]

Не можна не зазначити, що стан соціально-психологічного клімату персоналу дуже впливає на діяльність підприємства, оскільки від взаємостосунків між працівниками (підрозділами, керівниками та підлеглими тощо) залежить рівень ефективності, результативності, адаптивності, та інших не менш важливих аспектів. Також варто додати, що ця система стосунків формується під впливом як психофізіологічних особливостей, так і внутрішньогрупових стандартів та традицій (тобто власне організаційної культури), на рівні групи, колективу та підприємства у цілому.

Діагностика стану соціально-психологічних процесів підприємства має на меті декілька завдань:

Виявити фактори та чинники формування соціально-психологічного клімату (за допомогою яких ним можна керувати);

Визначення рівня сприятливості клімату в колективі та інструментів подальших управлінських втручань з метою корегування його стану;

Виявлення шляхів та методів підвищення результативності та ефективності роботи персоналу (в число яких також входить і підтримка основних елементів корпоративної культури підприємства).

Тобто, як бачимо, ці завдання напряду корелюють з питаннями управління соціально-психологічними процесами підприємства.

Існує декілька варіантів підходів до оцінки соціально-психологічного клімату. Серед них, наприклад: визначення рівня конфліктності та способів вирішення конфліктів, наявність неформальних організацій і відповідних їх лідерів, визначення рівня (індексу) згуртованості колективу, визначення рівня задоволеності умовами праці (технікою безпеки, технічними умовами, санітарно-гігієнічними умовами, матеріальною стимуляцією тощо), якості комунікацій (взаємодії та інформаційного обміну між колективами, підрозділами, керівництвом та підлеглими).

Оскільки ця бакалаврська робота має резонні обмеження в обсягу та спрямована не стільки на психологічний, скільки на організаційний аспект управління корпоративною культурою, вважаємо за доречне обрати всього декілька вимірюваних аспектів, які видаються нам найбільш актуальними саме

в межах об'єктивної дійсності ТОВ «Сувенір» та виявлених нами раніше його специфічних проблем. Це, власне, два найважливіших параметри:

Рівень згуртованості колективу;

Якість комунікацій – тобто взаємодії та інформаційного обміну між колективами, підрозділами, керівництвом та підлеглими.

Ці два параметри видались нам найбільш проблемними та такими, які найвагомніше впливають і на стан соціально-психологічного клімату, і на організаційну культуру підприємства в цілому, і на практичні результати його діяльності.

Для оцінки цих параметрів було обрано дві методики: методика «Визначення індексу групової згуртованості» за Сішором (яка вимірює групову згуртованість як ступінь інтеграції групи, анкета та опис методики наведені в Додатку Б) та авторська методика Шубіна О. та Семенко І. «Якість організаційних комунікацій» (за допомогою яких можна оцінити ступінь швидкості передачі інформації та її здатність задовольняти потреби процесу управління, анкета та опис методики наведені в Додатку В).

В межах першого дослідження було проведене просте анкетування, яке обумовлювало обирання відповіді зі списку наданих до 5 запитань:

- а) Як би ви оцінили свою приналежність до групи?
- б) Перейшли б ви в іншу групу, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?
- в) Які взаємини між членами вашої групи?
- г) Які у вас взаємини з керівництвом?
- г) Яке відношення до справи (навчання і т. п.) у вашому колективі?

Кожна з відповідей має оцінку в певну кількість балів, результат методики вираховується за підсумковою сумою цих балів (максимум 19, мінімум 5). Відповідно виокремлюються такі рівні групової згуртованості: висока (15,1 балів і вище), вище середньої (11,6 - 15 балів), середня (7 - 11,5 балів), нижче середньої (4 - 6,9 балів) та низька (нижче 6,8).

Опитування пройшли всі 47 членів колективу, і за результатами було отримано 6 балів, що означає групову згуртованість нижче середньої. Найнижчі

показники мав параметр приналежності до групи (1), найвищий - відношення до справи у колективі (4,8).

Отже можемо свідчити, що колектив ТОВ «Сувенір» не відчуває єдності і зосереджений перш за все на справі та на результаті, аніж на взаємодії між собою.

Доволі показовими вийшли і результати використання другої методики.

Авторська методика Шубіна О. та Семенко І. «Якість організаційних комунікацій» допомагає оцінити ступінь швидкості передачі інформації та її здатність задовольняти потреби процесу управління.

Параметрами вимірювання тут виступають наступні:

- а) відповідність організаційних комунікацій стратегії, місії, сучасному стану компанії;
- б) оптимальність організації комунікаційних потоків;
- в) ефективність зворотного зв'язку;
- г) якість інформаційного забезпечення.

Ці параметри оцінюються в два етапи. На першому відбувається експертна оцінка якості об'єктів, за десятибальною шкалою та ранжуванням суми встановлених рангів. Найменш важливий чинник отримував 1 бал, найбільш важливий – 10 балів.

Звісно, враховується і той фактор, що надана оцінка буде мати певний фактор суб'єктивних змінних, але навіть з урахуванням цього обраний метод видається найбільш доцільним та здатним надати найбільш повну та показову інформацію щодо оцінюваних параметрів.

В оцінці взяли участь лише лінійні керівники, функціональні керівники та фахівці ТОВ «Сувенір», кількість яких склала 17 осіб.

Узагальнені результати оцінки значимості впливу зазначених об'єктів на якість організаційних комунікацій ТОВ «Сувенір» наведені в табл. 2.4.

Оцінка значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій ТОВ «Сувенір»

Об'єкти діагностування	Лінійні керівники			Функціональні керівники			Фахівці		
	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (O1)	26	5	0,17	25	5	0,16	24	5	0,16
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	39	1	0,24	32	3	0,20	28	4	0,17
Швидкість передачі інформації (O3)	29	4	0,18	29	4	0,18	40	1	0,24
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	32	3	0,19	35	2	0,22	34	2	0,22
Якість інформаційного забезпечення (O5)	34	2	0,22	39	1	0,24	32	3	0,21
Сума	160	-	1,00	160	-	1,00	160	-	1,00

Як бачимо, відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії є найменш значимим показником для фахівців та керівників всіх рівнів. Надалі показники різняться. Для лінійних керівників найважливішим є оптимальність шляху проходження інформації, для функціональних – якість інформаційного забезпечення, для фахівців – швидкість передачі інформації.

Цікаво, що параметр швидкості передачі інформації став вирішальним лише для фахівців, тоді як керівники віднесли його до передостаннього за важливістю параметру – і це, на нашу думку, і є першопричиною виявленої нами проблеми недостатньо якісної та швидкої комунікації, що негативно

впливає на безліч аспектів, включаючи навіть результати фінансової діяльності підприємства.

Наступним логічним кроком стало формування узагальненого показника якості організаційних комунікацій. Задля цього було проведене анкетування всіх же 17 керівників та фахівців ТОВ «Сувенір» (з поділом фахівців відповідно до відділів). Анкета містила 26 питань для оцінки сформульованих об'єктів. Результати анкетування презентовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Узагальнені результати анкетування експертів щодо якості організаційних комунікацій ТОВ «Сувенір»

Об'єкти оцінки	Експерти						Середнє значення
	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці відділів				
			Постачання	Збуту	Планово-економічного	Бухгалтерії	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії	3,69	4,0	3,44	4,2	3,9	4,7	3,99
Оптимальність шляху проходження інформації	4,8	4,1	3,7	3,8	4,09	4,01	4,08
Швидкість передачі інформації	4,01	4,07	4,1	4,3	3,75	4,5	4,12
Ефективність зворотного зв'язку	4,25	4,2	3,7	3,87	3,4	4,42	3,97
Якість інформаційного забезпечення	4,45	4,3	3,9	4,21	3,9	4,23	4,17
Середнє значення	4,24	4,134	3,77	4,076	3,8	4,37	4,07

Як бачимо, найбільш задоволеними рівнем комунікації є фахівці бухгалтерського відділку, найменш – відділку постачання. І найнижчий

показник серед всіх груп має ефективність зворотного зв'язку, що є дуже показовим моментом.

Можна заглибитись в подальші розрахунки, вирахувавши за формулами узагальнюючий показник якості організаційних комунікацій, а також окремо розрахувавши такі показники, як, наприклад: коефіцієнт тривалості шляху інформації, відсутність бар'єрів на шляху інформації, інтенсивність інформаційних потоків, ступінь інформаційного навантаження, достатність інформації для прийняття рішень, ефективність зворотного зв'язку, повноту отримання інформації та її зрозумілість, своєчасність надходження даних, але ці відомості потребують дуже великого обсягу теоретичного обґрунтування та розрахунків, та не є найважливішим елементом із загального спектру аспектів оцінки якості організаційної культури і процесу управління нею.

Втім, на основі наведених розрахунків ми можемо зробити декілька важливих висновків:

Якість комунікації серед персоналу ТОВ «Сувенір» є недостатньою;

Представники різних ланок керівництва та фахівці по-різному розуміють, які елементи комунікації є важливими, та чому варто приділяти більше уваги, що, власне, також є вагомою причиною виникнення проблем в цьому питанні;

Всі опитані вважають аспект відповідності організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії найменш важливим, що знову ж таки свідчить про неналежне ставлення до підтримки ефективності функціонування корпоративної культури в межах ТОВ «Сувенір».

Отже, ми маємо цілий перелік суттєвих проблем в сфері функціонування та підтримки функціонування організаційної культури ТОВ «Сувенір», що проявляють себе на різних рівнях – від створення єдиного та інтегрованого персоналу і підтримки відповідного рівня групової згуртованості колективу, його соціально-психологічного клімату, і до налагодження ефективних комунікацій між різними ланками цього колективу.

Виходячи з результатів анкетування, можемо також засвідчити наявність проблем з рівнем задоволеності працівників роботою, умовами праці та побуту, ступеню задоволеності характером стосунків із співробітниками, стилю

керівництва (який різниться відповідно до підрозділу або субкультури, до якої відноситься керівник).

Відштовхуючись від результатів дослідження та аналізу, проведеного у цьому та попередніх підрозділах, можна сформулювати проблемні аспекти стану управління соціально-психологічними процесами підприємства.

Більшість дослідників виокремлюють елементи психологічного та соціологічного управління організаційною культурою (соціально-психологічними процесами і її межах).

Відповідно до проведеної оцінки результатів використання психологічних методів управління (спостереження, анкетування) можемо зробити наступні висновки:

- керівництво ТОВ «Сувенір» не впроваджує практику формування «команд» на основі психологічної відповідності співробітників;

- психологічний клімат існує самостійно і не скеровується навмисними втручаннями чи діями керівництва (і це клімат є не дуже позитивним, хоча і безконфліктним та стабільно-сталим);

- немає навіть натяків на намагання сформувати особисту мотивацію людей, виходячи з філософії підприємства;

- не впроваджена процедура розробки службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників та не здійснюється жодних дій щодо зростання інтелектуальних здібностей членів колективу;

- корпоративна культура існує самостійно, відсторонено та неформально, без свідомих та навмисних впливів зі сторони керівництва, використання будь-яких психологічних прийомів, які могли б на це вплинути.

Також доречним вбачається здійснити подібний аналіз і у відношенні до соціологічних методів управління:

- керівництво не здійснює намагань встановити місце та призначення співробітників в колективі, допомогти в адаптації новачків, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку;

- вже не одноразово вище зазначались проблеми з комунікацією, як по підприємству в цілому (що навіть впливає на результати фінансової діяльності

ТОВ «Сувенір»), так і в межах субкультур-підрозділів, які чітко сепаровані одне від одного;

- керівництво не спрямовує навмисні дії на формування сприятливої для продуктивної роботи атмосфери, усвідомлення цілей підприємства та ототожнення їх із власними цілями та цілями колективу;

- використовується дуже обмежений набір інструментів формування, підтримки та корегування існуючої організаційної культури (переважно фінансово-мотиваційні), з якого повністю виключені методи створення єдності, інтеграції, загальної культури, тощо.

Фактично можна стверджувати, що організаційна культура ТОВ «Сувенір» майже не змінилась з самого моменту свого створення (хіба що стала більш неформальною за рахунок сильного зменшення кількості персоналу та довготривалого перебування робітників на своїх робочих місцях), а також майже відсутні елементи усвідомленого та цілеспрямованого впливу на цю культуру, як зі сторони керівництва, так і зі сторони самого персоналу. Будь-які прояви, які можна було б розцінити як управлінський вплив на корпоративну культуру підприємства, мінімалістичні та спрямовані виключно на отримання результату, що призводить не тільки до проблем з власною організаційною культурою та соціально-психологічним кліматом колективу, але й таких важливих функціональних аспектів, як внутрішня комунікація.

Відповідно доречним є розробка рекомендацій щодо трансформації існуючого порядку, створення нової організаційної культури підприємства, орієнтованої перш за все на членів колективу, на людей.

Висновки до розділу 2

Отже, аналіз стану управління корпоративною культурою в ТОВ «Сувенір» дозволив виявити характерні тенденції та недоліки, які потребують значних вдосконалень та змін.

Так, було визначено, що ТОВ «Сувенір» розпочав свою діяльність 12 листопада 1954, і за цей час пройшов великий шлях. Наразі це не тільки

виробник, але й компанія, що надає послуги, презентуючи бренди «Сувенір» та SMZ, маючи більше 25 тисяч квадратних метрів площі виробничих майданчиків та здаючи частину з не використовуваних приміщень в оренду. Метою підприємства є виробництво якісної побутової та промислової хімії, що відповідає вимогам замовника та державним і міжнародним стандартам. За результатами SWOT-аналізу стали дуже очевидними як актуальні проблеми підприємства (проблеми з персоналом та клієнтською базою, вузька специфікація, застаріле обладнання, неефективна ієрархічна комунікація, що сповільнює важливі процеси), та загрози, з якими йому доводиться стикатись (наявність сильної конкуренції, залежність від монополіста-поставщика), так і сильні сторони і можливості, частину з яких можна використати навіть зараз, без очікування майбутніх інвестицій та потенційних інновацій в часи повоєнного відновлення України (як, наприклад, оптимізація робочого процесу, найом професійного маркетолога тощо).

Результати фінансової діяльності підприємства є доволі показовими та демонструють позитивні тенденції, фінансовий результат від основної діяльності за обраний для аналізу період 2019-2021рр. є прибутковим (позитивним).

Завод має невеликий персонал та сталу систему кадрової політики, яка є дещо застарілою, але в цілому виконує всі покладені на неї завдання. Дещо інша ситуація з корпоративною культурою ТОВ «Сувенір».

Так, в ході аналізу було виявлено, що переважаючою на заводі є авторитарна культура, що є логічним, оскільки підприємство було засноване ще за часів радянського союзу та будувалось за принципом найбільш поширеної на той час організаційної культури. Не можна також не відзначити прояви бюрократичної та культури, орієнтованої на задачу. Виявлені ознаки вказують на адаптивність підприємства, яку воно змушено було проявити, щоб підлаштуватись під нові, більш складні умови самостійного існування (без державної підтримки та фінансування) та почали проявляти себе майже одночасно з іншими характерними специфічними змінами, найголовнішою з якою було відчутне звуження асортименту продукції.

При цьому організаційна культура демонструє дуже суттєву обмеженість та не має чітких намірів інтегрувати, адоптувати, об'єднувати колектив в щось спільне та дієве, не формує у них відчуття ідентичності, співвідносності та ідейної близькості. Вона демонструє лише частину з великої кількості необхідних ознак та виконує тільки чотири базових функції. Кількість негативних і застарілих аспектів справді вражає та демонструє необхідність оптимізації і подальшого вдосконалення.

Не менш показовими виявились і результати діагностики стану управління соціально-психологічними процесами підприємства. В ході цієї діагностики було виявлено дуже незадовільні показники стану соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу, проблеми з комунікацією на різних рівнях, відсутність якісної та впорядкованої системи власне управління соціально-психологічними процесами підприємства.

Відповідно до виявлених тенденцій видається за доцільне розробити рекомендації щодо удосконалення управління розвитком організаційної культури ТОВ «Сувенір».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СУВЕНІР»

3.1 Обґрунтування концепції оптимальної організаційної культури для підприємства

В попередніх розділах цієї роботи ми розглядали різні види та типи організаційних культур, які існують в сучасному світі. Науковці, які вивчали це питання, пропонували багато варіантів класифікацій, заснованих на таких аспектах, як: підґрунтя, на якому базується організаційна культура (заснована на владі, на ролі, на завданнях та на особистості); рівня вивчення (суб'єктивна та об'єктивна); специфіки сприйняття персоналом (панівна, субкультура підрозділів або груп, контркультура); галузевої специфіки (культура торгівельних організацій, спекулятивна культура, адміністративна або «бюрократична» культура, інвестиційна або інноваційна культура); ступеню залученості персоналу в управління (корпоративний, консультативний, підприємницький та «партизанський тип»), національних особливостей (українська, американська, японська, німецька, французька, китайська, голландська та індонезійська). Звісно, це далеко не повний перелік типів організаційних культур, наведених в першому розділі цього дослідження, але суть видається зрозумілою.

Не існує ідеального виду організаційної або корпоративної культури. Для кожного типу організацій та підприємств, виду їх діяльності, їх цілей та завдань, їх ідеології та специфічних особливостей існує власна найбільш відповідна та ефективна організаційна культура, яка до того ж дуже часто буває створена зі сплаву декількох різних типів культур.

Розглядаючи у другому розділі цього дослідження приклад ТОВ «Сувенір», ми визначили, що там функціонує автократична організаційна культура з елементами бюрократичної та орієнтованої на результат. Але

відповідно і до результатів аналізу, і виявлених проблем функціонування підприємства, пов'язаних саме з недоліками організаційної культури, взаємодії персоналу, ми можемо зробити висновок, що цей вид організаційної культури не є підходящим та ефективним саме для цього заводу. Більш того, було також з'ясовано, що ця культура існує за принципом інерції, сама собою, без втручання зі сторони керівництва, використання будь-яких методів та засобів її підтримки, корегування, трансформування чи зміни. Це приводить нас до логічного висновку, що у випадку ТОВ «Сувенір» буде доцільним підібрати інший, оптимальний тип організаційної культури, який не тільки більше підійде для цього підприємства, але й дозволить здихатись більшості проблем, які вже спостерігаються на заводі і, скоріш за все (якщо нічого не зміниться) обов'язково ще з'являться надалі.

Більшість дослідників сходяться в тому, що при невідповідності організаційної культури вимогам, стратегії розвитку підприємства, можна діяти в чотирьох різних напрямках:

- Ігнорувати культуру (розраховуючи на те, що воно налагодиться якось само чи стане демонструвати дещо кращі показники, якщо розв'язати одну-дві конкретних проблеми, як, наприклад, виявлена в межах ТОВ «Сувенір» проблема з комунікацією).

- Спробувати діяти в рамках наявної культури (змінам піддається тільки неправильний образ дій, з урахуванням чинних культурних бар'єрів, тобто, фактично, ті ж локальні вирішення конкретних проблем, але з іншого ракурсу).

- Змінити саму культуру (враховуючи аналіз вже наявної та ідентифікацію перешкод, розробити стратегію змін і розрахувати на тривалість процедур, пов'язаних з їх втіленням).

- Змінити стратегію (що означає більш глобальні зміни вже наявної організаційної культури).

В нашому випадку видається найбільш вдалим рішенням саме зміна культури в цілому.

Для цього потрібно: проаналізувати вже наявну культуру, ідентифікувати обумовлені нею перешкоди та недоліки, обрати бажаний варіант нової

організаційної культури та розробити відповідну ясну стратегію її втілення. Далі шляхом порівняння з'ясовуються відмінності між старими та бажаними новими нормами, які слід усунути, використовуючи гнучкі, м'які та адаптивні способи, щоб не створити супротив серед персоналу, який вже звик існувати за старими шаблонами (але тут варто зазначити, що керівництво на цьому етапі має не тільки підтримувати зміни, але й вчиняти певний тиск там, де це необхідно, свідомо виконувати функції нової рольової системи). Наступним кроком є приведення до відповідності структури та системи. Не менш важливою є розробка недвозначної та зримої винагороди за бажаний образ дій, стимулювання системи взаємної позитивної підтримки.

Нами вже було проаналізовано наявну організаційну культуру ТОВ «Сувенір», ідентифіковані обумовлені нею перешкоди та недоліки (серед додаткових перешкод в контексті втілення змін можна зазначити інертність керівництва та високий вік персоналу заводу, який в перспективі може проявити певні консервативні нахили, втім, як нам здається, грамотний підхід до змін цілком здатний компенсувати цей аспект). Тож, переходимо до наступного кроку.

Обґрунтування концепції оптимальної організаційної культури для підприємства ТОВ «Сувенір» має засновуватись на специфічних особливостях цього заводу, а саме: це промислове підприємство, яке займає доволі специфічну нішу та має дуже маленький персонал, переважна більшість якого - віком від 40 років та старше, з середнім і високим рівнем освіти, та дуже довго залишається на своєму робочому місці (мінімальний плин кадрів серед робітників рівня спеціаліст та вище).

Відповідно до цих ознак та враховуючи визначені недоліки, серед яких мала згуртованість персоналу і проблеми з комунікацією між робітниками, існування окремої субкультури підрозділу високої ланки керівництва та інше, найбільш слушною нам видається організаційна культура, орієнтована на людину.

Найбільш доречним та зрозумілим в цьому контексті виглядає визначення, наведене в межах типології Камерона К. та Куінна Р. [64, с. 73].

Вони пропонують чотири типи організаційної культури на основі головних індикаторів ефективності та фокусу спрямованості діяльності: кланову, ієрархічну, ринкову та «за випадком».

Серед цих чотирьох виділяється саме кланова, яка здається найбільш підходящою для ТОВ «Сувенір». За визначенням Камерона К. та Куінна Р., кланова культура будується подібно до родини, в якій цінується якість людських стосунків, взаємна підтримка, турбота, панує індивідуальний підхід. Хоча цей тип більше притаманний сімейним підприємствам, а також компаніям, в якій зібраний невеликий колектив однодумців, що виконують загальну справу, в якомусь сенсі це підходить і заводу «Сувенір». По-перше, тому, що персонал дуже добре знає одне одного, присутні як родинні, так і дружні зв'язки, серед робітників є декілька династій, які працюють там поколіннями. По-друге, тому що завод «Сувенір» має дуже обмежений набір як асортименту, так і цілей, завдань, місій, що можна трактувати як «одну, загальну справу». Ну і, звісно, тому що кількість персоналу дуже незначна (для такого підприємства). В підтримку цього варіанту можна також висунути припущення, що як раз старшому поколінню ідея створення подоби «родини» скоріш за все сподобається набагато більше, ніж більш новітні та інноваційні форми єднання, коворкінгів, тім-білдінгу, тощо. Отже, ця система буде їм і зрозумілою, і імпонуючою.

За визначенням, «кланова культура» є елементом неформальних організацій (але, припустимо, і тих, в яких більшість стосунків між членами колективу є неформальними), в якій люди об'єднані єдиною системою цінностей, що розуміється та поділяється всіма [64, с.74]. І це також цілком вписується в межі висунутих умов.

Ще одним варіантом втілення того ж концепту можна вважати варіант, запропонований Гайдученко С.. Вона виокремлює такі типи організаційних культур: орієнтована на прибуток (або культура типу «прибуток»), орієнтована на споживача (або культура типу «клієнт»), орієнтована на персонал (або культура типу «працівник»), орієнтована на якісне вдосконалення та інновації (або культура типу «розвиток»).

В контексті цього дослідження та сформульованих нами вимог нашу увагу привертає культура типу «працівник». Ось як описує її авторка: «організація має свою історію, стабільний колектив та надійних працівників – як по кваліфікації, так і по відношенню до компанії. Має розвинену внутрішню неформальну структуру» [11, с.23]. Все це майже ідеально характеризує стан речей на заводі «Сувенір». Тобто база, на основі якої культура може існувати максимально ефективно та повноцінно, збігається. Також у цієї культури є особливості, які її характеризують, і які нам видається за доцільне створити на заводі «Сувенір», а саме:

- а) переконання, що організація подібна до великої сім'ї;
- б) персонал бере активну участь в ухваленні рішень (та, часто, в розробці стратегій для втілення поставлених задач, місії підприємства);
- в) функціонує дієва гарантія зайнятості;
- г) цілісність організаційної культури базована на відданості підприємству, взаємній довірі робітників;
- г) високо цінуються стабільність та незмінність;
- д) і для керівництва, і для рядових працівників успіх традиційно пов'язаний із злагоджено працюючим колективом, турботою про людей, захопленістю справою.

Частково ці аспекти вже втілені в межах ТОВ «Сувенір» - наприклад, там вже існує дієва гарантія зайнятості (в тому числі вона реалізується і тим, що якщо якийсь з відділків з певних причин якийсь час має простоювати, персонал звідти переводять у інший, з максимальним урахуванням їх можливостей та професійних навичок), високо цінуються стабільність та незмінність, успіх традиційно пов'язаний із злагоджено працюючим колективом.

Для більш наочного зображення ситуації складемо таблицю, в якій зіставимо елементи культури, орієнтованої на персонал (культура типу «працівник») та кланової культури, а також тих їх елементів, які вже існують на заводі, і які було б бажано мати на заводі «Сувенір» (табл. 3.1)

**Порівняння наявності (та бажаності) характерних ознак культури
типу «працівник», кланової культури в межах заводу «Сувенір»**

Ознака	Кланова культура	Культура типу «працівник»	Ті, що вже присутні на заводі «Сувенір»	Ті, що було доцільно мати на заводі «Сувенір»
Переконання, що організація подібна до великої сім'ї	+	+	-	+
Персонал бере активну участь в ухваленні рішень	±	+	-	+
Індивідуальний підхід	+	±	-	+
Дієва гарантія зайнятості	±	+	+	+
Цілісність організаційної культури, базована на відданості підприємству, взаємній довірі робітників	+	+	-	+
Високо цінуються стабільність та незмінність	±	+	+	+
І для керівництва, і для рядових працівників успіх традиційно пов'язаний із злагоджено працюючим колективом, турботою про людей, захопленістю справою	+	+	±	+
Люди об'єднані єдиною системою цінностей, що розуміється та поділяється всіма	+	+	-	+
Стабільний колектив та надійні працівники	+	+	+	+
Високий рівень неформальності стосунків (комунікацій)	+	±	+	+

Отже, як бачимо, всі перераховані елементи є бажаними в межах ТОВ «Сувенір» і більше того - з 10 названих ознак на заводі «Сувенір» присутні 5 (50%), в повному чи частковому вигляді. Це свідчить про те, що: а) організаційні культури «кланова» та типу «працівник» є дуже схожими та існують фактично на одних і тих же базових рівнях (зі схожим набором чинних характеристик); б) вони оптимально підходять ТОВ «Сувенір», демонструють набір бажаних ознак для втілення на цьому підприємстві; в) на заводі «Сувенір»

вже існує спільна певна база, яка і свідчить про підходящість цих типів культур, і значно полегшить втілення майбутніх змін, і, скоріш за все, зустрінє мінімум опору зі сторони персоналу підприємства.

Безумовним плюсом обраної організаційної культури, орієнтованої на людину (і кланової, і типу «працівник» за Гайдученко С.) є те, що така система демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності, що є дуже важливим для підприємства, яке змушене виживати та постійно підлаштовуватись під зовнішні умови існування. А також те, що такі системи схильні інвестувати в розвиток і зростання не тільки підприємства в цілому, але й зокрема саме персоналу. І це піде на користь заводу «Сувенір», а також явно стимулює приток свіжих кадрів та молодих спеціалістів, що також є важливим з цілої низки вже неодноразово згаданих раніше причин.

В ролі прикладів дуже успішного втілення саме цієї організаційної культури можна назвати такі компанії та успішні всесвітні бренди, як, наприклад, Thinkific (ІТ компанія), Starbucks Coffee (мережа кав'ярень), TechnologyAdvice (медіакомпанія), Google. Ось, наприклад, дуже показове висловлювання Google щодо цього: «Компанія - маленька сім'я: Ця характеристика організаційної культури також допомагає Google в оптимізації морального стану працівників. На думку Google, теплі суспільні відносини на робочому місці сприяють задоволенню працівників на своїх робочих місцях».

Серед українських підприємств також є доволі багато показових прикладів. Назвемо лише декілька з них: «Особлива випічка» (соціальний бізнес, бакалія, винаймає в персонал лише людей з ментальною інвалідністю, підтримує кланово-родинний підхід в ставленні до робітників, забезпечує їм самореалізацію, навчання, догляд спеціалістів, соціалізацію, тощо); Zhygun Herbs (чайне виробництво, має великий колектив, об'єднаний ідеєю виготовлення крафтових чаїв з орієнтацією на продуктах для здоров'я, ідеологічним спрямуванням до здорового образу життя, кланова організаційна культура), One Love Coffee (кавовий бізнес, підхід до персоналу та його єдності схожий за принципами на ті, які впроваджують Starbucks Coffee), RUSLAN BAGINSKIY Hats (виготовлення капелюхів та аксесуарів до них, керівництво

практикує дуже активне залучення навіть найнижчих ланок персоналу, підтримку «родинних» настроїв та атмосфери, влаштовує особисті та родинні свята тощо).

Тобто, як бачимо, такий тип культури є доволі поширеним та активно використовуваним, а також підходить не тільки маленьким та не чисельним підприємствам, а й навіть успішним світовим брендам, які вважають орієнтацію на персонал (на людину) продуктивним та інноваційним підходом.

Тепер перейдемо до обґрунтування механізму переходу на корпоративну культуру, орієнтовану на людину.

3.2 Обґрунтування механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину

Отже, наразі в межах ТОВ «Сувенір» функціонує авторитарна організаційна культура з елементами бюрократичної та орієнтованої на результат, яка демонструє певний набір недоліків та вад. Нами було прийнято рішення не модифікації наявної, а створення нової корпоративної культури, орієнтованої на людину. Було з'ясовано, що така культура вже має в наявності на заводі передумови та елементи, які можна використати, як опорні задля переходу на неї зі старої, авторитарної організаційної культури (а саме: дієва гарантія зайнятості; цінування стабільності та незмінності; стабільний колектив та надійні працівники; високий рівень неформальності стосунків та, частково, успіх традиційно пов'язаний із злагоджено працюючим колективом, турботою про людей, захопленістю справою). Оскільки ця організаційна культура буде створюватись в результаті раціонального вибору та спрямованих зусиль, маємо справу з цілераціональною моделлю формування.

Як вже зазначалось раніше, перехід на нову корпоративну культуру відбувається поетапно. Хомутенко Л. та Вязовченко В. пропонують такі етапи формування організаційної культури:

1 етап. Вироблення місії організації, формування бажаних характеристик (цінностей, цілей, зразків та норм поведінки).

Відповідно до описаних елементів організаційної культури, орієнтованої на людину, про яку ми писали у попередніх розділах, це цінності стабільності, надійності, сприйняття колективу як сім'ї, індивідуальний підхід, стимулювання розвитку персоналу, високе залучення персоналу до прийняття рішень, стимулювання відданості підприємству та взаємної довіри робітників, підтримка робітників. Норми поведінки, відповідно, орієнтовані на довіру, повагу, дослухання до думки одне одного, саморозвиток, турботу.

2 етап. Вивчення наявної організаційної культури (домінантних цінностей, норм, зразків поведінки).

Цей етап був проведений та описаний у другому розділі цього дослідження. В результаті нами були з'ясовані специфічні особливості наявної організаційної культури та її недоліки, засновуючись на яких і було запропоновано впровадження організаційної культури, орієнтованої на людину.

3 етап. Визначення міри відповідності наявної та бажаної організаційних культур.

Ця робота була проведена в межах попереднього підрозділу роботи і за результатами встановлені не тільки відповідності та розбіжності, але й та база, на основі якої можна будувати нову організаційну культуру ТОВ «Сувенір».

Отже, фактично, етапи дослідження та аналізу було успішно втілено і тепер можна переходити безпосередньо до механізмів переходу на корпоративну культуру, орієнтовану на людину. Цьому аспекту відповідають три наступних етапи роботи:

4 етап. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування та закріплення бажаних зразків поведінки та цінностей.

5 етап. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру, здійснюваний з метою усунення небажаних або негативних моделей поведінки, цінностей.

6 етап. Відбувається оцінка успішності впливу на організаційну культуру, внесення необхідних змін та корегувань.

Формування корпоративної культури будь-якого типу повинно відбуватись послідовно і цілеспрямовано, з орієнтацією на наступні принципи:

- системності (нова культура має розглядатись як система взаємозалежних елементів, які і піддаються зміні або корегуванню);
- комплексності (потрібно враховувати психологічні, соціальні, економічні, правові та організаційні чинники й інструменти впливу);
- регіональності (потрібно враховувати менталітет та національні особливості, специфіку способу мислення персоналу);
- історичності (система цінностей підприємства та практика міжособистісних стосунків має відповідати сучасним цінностям, враховувати їх динаміку в часі);
- науковості (обумовлює використання науково-обґрунтованих методів формування організаційної культури);
- ціннісної орієнтації (формування базової орієнтуючої системи цінностей);
- сценарності (створення рекомендацій, актів на визначення та регулювання відносин та дій персоналу, у вигляді сценарію з описом змісту діяльності усіх працівників, рекомендацій щодо стилю поведінки і її характеру);
- ефективності (необхідність цілеспрямованого впливу на атрибути та елементи корпоративної культури з метою досягнення потрібних соціально-психологічних умов діяльності персоналу підприємства, підвищення ефективності його діяльності).

При цьому обов'язково враховуються найбільш суттєві ознаки корпоративної культури, а саме: багаторівневості (має бути створено та ефективно функціонувати кілька рівнів управління, наприклад, рівень технологічного ланцюжка чи окремого підрозділу); багатопотоковість (діяльність підприємства розбивається на потоки, які є об'єктами управління – наприклад, фінансовий потік, кадровий потік тощо); масштабність (застосування максимально можливої кількості однотипних універсалізованих методів управління на різноманітних потоках, рівнях управління); синергізм (багатокритеріальне управління всіма потоками та рівнями об'єкта управління задля досягнення спільних цілей підприємства).

Саме на четвертому етапі формування корпоративної культури має розпочинатись безпосереднє впровадження заходів, які покликані змінити культуру відповідно до вимог. Зобразимо ці заходи у вигляді наочної таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Загальний план рекомендацій з втілення механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину на ТОВ «Сувенір»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1	2	3	4
Організаційні заходи			
1. Створення в межах відділу кадрів координаційного центру, який би займався питаннями удосконалення організаційної культури підприємства	Директор	1 міс.	Одноразові витрати 15 тис.грн
2. Найом спеціаліста-психолога, який займався б первинною та повторними діагностуваннями стану соціально-психологічного клімату персоналу, особистого психологічного стану робітників, розробляв та впроваджував заходи з корекції поведінки, адаптації нових робітників, адаптації сталих робітників до змін тощо	Директор	2 тижні; постійно	Щороку по 50 тис. гривень
3. Впровадження практики систематичного опитування працівників заводу стосовно актуальних питань їх роботи, оплати, умов праці, стану організаційної культури, тощо.	Директор, Відділ кадрів, психолог	1 раз на пів року	Щороку по 25 тис. гривень
4. Розробка та впровадження нових методів відбору кадрів	Директор	1 міс.	Щороку 10 тис. гривень
5. Організація соціального навчання та адаптаційних заходів для працівників підприємства	Директор, психолог	Постійно	Щороку 25 тис. гривень
6. Впровадження системи безперервної багаторівневої роботи з кадровим персоналом підприємства	Директор, психолог	Постійно	Щороку 10 тис. гривень
7. Детальний аналіз комунікаційних проблем та вдосконалення комунікаційних процесів на підприємстві	Директор, Відділ кадрів	1 міс.	Одноразово 15 тис. грн.

1	2	3	4
Економічні заходи			
1. Розробка прогресивної системи матеріального стимулювання виконавців за видатні досягнення в праці, за демонстрацію поведінки, що відповідає нормам та рекомендаціям нової організаційної системи	Плановий відділ, бухгалтерія, психолог	1 раз на рік	Щороку до 30 тис. гривень
Управлінські заходи			
1. Розробка нових положень місії, цілі, завдань підприємства, слогана, традицій та ін.	Директор	1 міс.	В межах повноважень
2. Впровадження системи партисипативного управління	Директор	Постійно	В межах повноважень
3. Розробка «Кодексу корпоративної поведінки» для працівників заводу, впровадження його основних положень	Директор, відділ кадрів	1 міс.	Щороку по 10 тис. грн
4. Розробка індивідуально-своєрідних засобів реалізації нових цінностей	Директор	1 міс.	В межах повноважень
5. Формування уявлень про оптимальну поведінку працівника (із надання прикладів з власної поведінки керівництва заводу)	Директор, відділ кадрів	Постійно	В межах повноважень
6. Проведення заходу роз'яснення нововведень та змін	Відділ кадрів, психолог	1 раз	Одноразово 5 тис. грн
Технічні заходи			
1. Покращення умов праці робітників	Директор	Постійно	Щороку по 25 тис.грн
2. Впровадження фізичних елементів втілення корпоративної культури (логотипів, слоганів, тощо)	Відповідальна особа	1 міс.	Одноразово 100 тис. грн
Всього	135 тис. грн. одноразово 185 тис. грн. щорічно		

Таким чином, як бачимо, механізм переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину на ТОВ «Сувенір» обумовлює етапність, послідовність та втілення на різних рівнях (організаційному, управлінському, технічному та економічному). При чому більшість робіт та зобов'язань покладається саме на директора, керівника підприємства. Багато дослідників сходяться в тому, що всі

зміни варто починати саме з керівництва, оскільки найкраще нові зразки поведінки та нові норми засвоюються саме через імітацію. Тож керівництво має подавати приклад, стати бажаною рольовою моделлю, на всіх рівнях – від бажаної поведінки до ставлення відносно справи, персоналу, всього іншого.

Існують певні рекомендації щодо поведінки керівників у випадках впровадження нової організаційної культури. Про використання певних методів та інструментів ми поговоримо окремо в наступному підрозділі роботи, зараз же варто навести наступні рекомендації:

- а) демонструвати впевненість у необхідності та слушності, доцільності змін, розуміння їх суті;
- б) бути прикладом;
- в) бути максимально послідовним відносно всіх дій та висловлювань, що стосуються змін і нових норм й правил;
- г) бути однаково справедливим щодо покарань та винагород за бажану чи проблемну поведінку без прив'язки до рівня посади робітника;
- г) відстежувати, впливати та управляти корпоративною культурою на постійній основі, брати активну участь;
- д) вчасно провадити зміни або корекційні заходи;
- е) стежити, щоб всі дії керівництва були сумісними з цінностями та поняттями нової культури;
- є) використовувати організаційні, соціальні, психологічні та економічні методи в комплексній системі.

Існують також рекомендації щодо втілення саме переходу на нову корпоративну культуру. Перерахуємо тільки ті з них, що вважаються нам доцільними, виходячи з особливостей ТОВ «Сувенір»:

Наймання та подальша соціалізація нових працівників, які «вписуються» в нову культуру, відповідають їй, або мають потенціал стати її відданими носіями. Це допоможе створити стабілізуючий ефект та значно спростить розуміння бажаних змін, запропонує нові стимули для зміцнення базових цінностей. Самі новачки можуть стати показовим індикатором негативних і

позитивних цінностей та явищ впроваджуваної культури, оскільки вони максимально оперативно підхоплюють та підлаштовуються під неї.

Звільнення (як крайній випадок покарання) персоналу, який не тільки не вписується, а й активно саботує зміни. З цим аспектом потрібно бути максимально обережним, щоб вплинути на соціально-психологічний клімат позитивно, а не створити у старих працівників враження, що їх просто замінять, якщо вони перестануть бути зручними для керівництва.

Потрібно детально та розважливо продумати політику підтримки та заохочення не тільки новаторства і творчої активності працівників, але й будь-яких кроків в сторону прийняття та втілення нових норм і цінностей.

Видається за доцільне мати ефективну та добре налагоджену систему вивчення і реалізації пропозицій щодо необхідних змін, які поступатимуть від усіх ланок персоналу підприємства. Важливо створити таку атмосферу, в якій люди були б впевнені, що їх активність не тільки мотивується, але й всі їх пропозиції всерйоз розглядаються керівництвом та зрештою можуть бути втілені в подальшому процесі функціонування заводу.

Варто поточно аналізувати динаміку розвитку своєї галузі, що дасть можливість визначити справді оптимальний темп та ритм змін корпоративної культури або її елементів.

Не рекомендується розпорошувати ресурси, одразу намагатись провести радикальну перебудову всіх елементів та напрямків. Кращий результат дасть створення стратегії змін, орієнтованої на пріоритетні завдання в першу чергу, і вже потім – на все інше.

Всі працівники підприємства мають бути повноцінно проінформовані щодо сутності змін, їх важливості, нових норм і порядків, тощо.

Формалізований механізм впровадження зміни організаційної культури полягає у взаємному впливі джерел, які підсилюють та уточнюють одне одного і можуть слугувати орієнтиром для формування конкретної стратегії змін або їх корегування за необхідністю. Наведемо їх у наочній схемі (рис. 3.1).

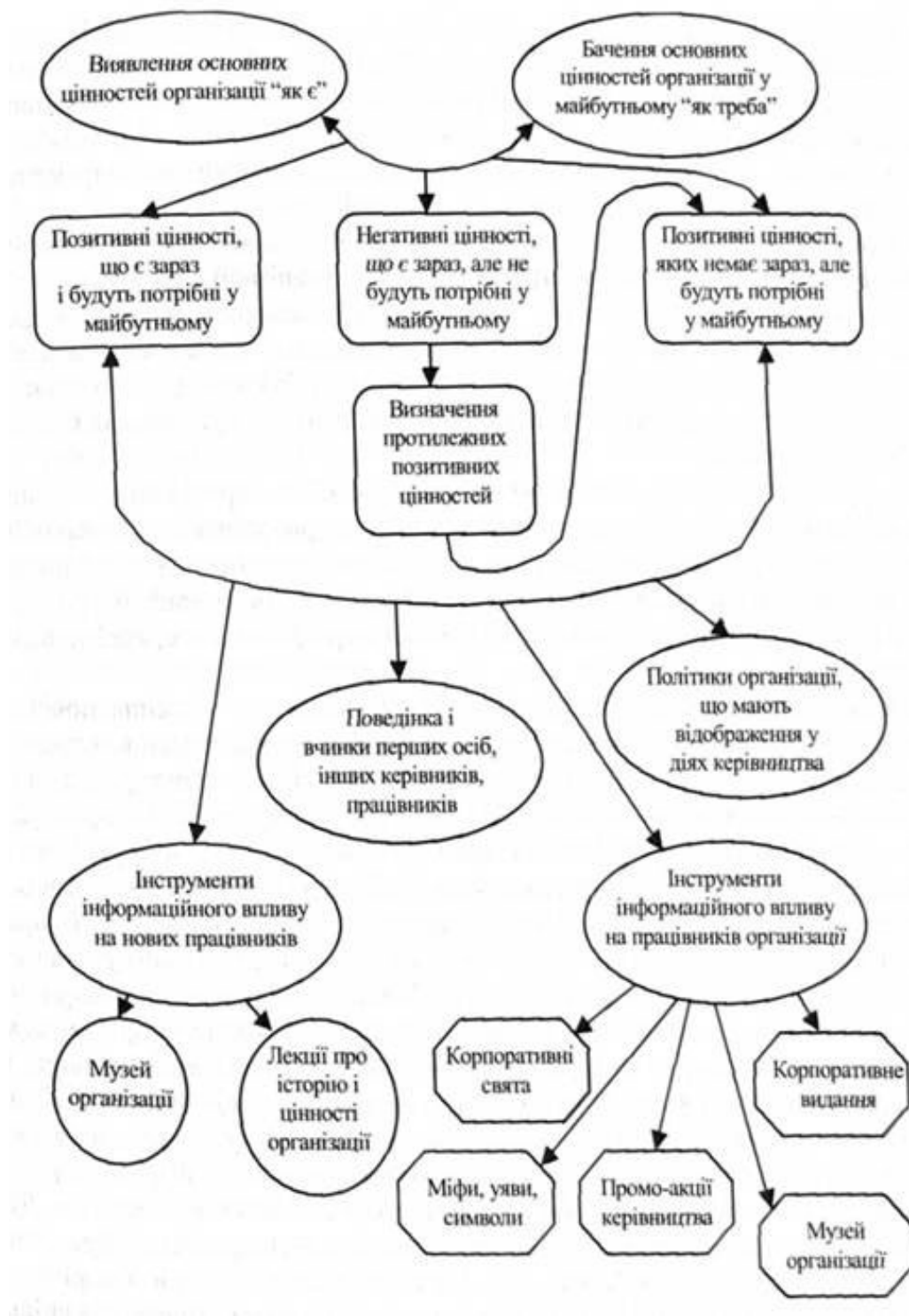


Рис. 3.1 Механізм формування корпоративної культури

Як бачимо, на схемі присутні елементи, які є визначними і для розбудови нової корпоративної культури в межах підприємства ТОВ «Сувенір», і можуть слугувати орієнтаційними точками опори для управління новою організаційною культурою, визначення інструментів її втілення та корегування, подолання супротиву серед персоналу, тощо.

Звісно, механізм переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину на ТОВ «Сувенір» не може розглядатись у відриві від інструментів та методів його реалізації, тож є сенс перейти до більш детального розгляду вже цього питання.

3.3 Визначення інструментів управління розвитком організаційної культури підприємства

Як вже зазначалось в попередніх розділах цього дослідження, інструменти та методи втілення (розвитку, управління, корегування, підтримки) організаційної культури можна умовно поділити на ті, що входять в межі прямого впливу (зазвичай тут мається на увазі створення формальних нормуючих документів, правил та настанов, активна пропаганда потрібних ідей, звільнення незгодних та вплив особистим прикладом тощо) так і непрямого (який може передбачати несподіване чи навіть приховане заохочення потрібної поведінки, зміна як матеріальних, так і символічних аспектів організаційної культури, використання впливу на суміжні сфери, які можуть впливати на той чи інший аспект організаційної культури тощо).

Серед найбільш ефективних та продуктивних інструментів управління розвитком організаційної культури підприємства Гайдученко С. [11, с. 23-26] пропонує виокремлювати наступні: поведінка керівника; декларації, заяви та заклики керівництва; предмети та об'єкти уваги, а також контролю і оцінки зі сторони менеджерів; моделювання ролей, тренування та навчання; критерії визначенні статусу та винагород; критерії прийняття на роботу, кар'єрного просування, звільнення; підтримка організаційної культури; організаційні порядки та традиції; організаційна обрядовість, символи. Ці інструменти також можна поділити на: економічні, психологічні, символічні та адміністративні.

Представимо все це у вигляді наочної таблиці (табл. 3.3).

**Класифікація інструментів управління розвитком організаційної
культури підприємства ТОВ «Сувенір»**

№	Інструмент	Суть	Функціональні елементи
1	2	3	4
I	Організаційні		
1.	Поведінка керівника	Найефективніший інструмент дій. Дозволяє чіткіше сформулювати розуміння «правильних» та «неправильних» дій, посилювати усвідомлену власну відповідальність кожного представника колективу, поза залежністю до його чи її місця в ієрархії посад.	- Розробка норм, правил, шаблонів (в тому числі «Кодексу корпоративної поведінки»); - Демонстрація прикладу та бажаної рольової моделі поведінки; - Дотримання спільних та прийнятих правил, норм, обов'язків та рекомендацій.
2	Декларації, заяви та заклики керівництва	Формальні та неформальні механізми впливу, для встановлення норм та формування розуміння цінностей чи лозунгів підприємства, а також для створення ефекту особистісного залучення та інтеграції у загальний процес, виникнення відчуття не тільки відповідальності, але й бажання вкластись своїми зусиллями в результат, формування відчуття приналежності, гордості, захоплення, упевненості – до автоматичного чи рефлексивного рівня реагування на значимий образ.	- Створення та донесення до робітників цінностей чи лозунгів підприємства (формально: офіційні вказівки, декларовані стандарти та норми, адміністративні санкції, та неформально)
3	Предмети та об'єкти уваги, а також контролю і оцінки зі сторони менеджерів	Інструмент вважається одним з найсильнішим, оскільки постійні, систематичні та наочні дії менеджерів дозволяють на багатьох рівнях, включаючи інтуїтивний, донести до працівників розуміння того, що від них очікується, що від них потребують отримати.	- Донесення до працівників розуміння того, що від них очікується, що від них потребують отримати; - Продумані реакції керівництва на організаційні кризи, критичні ситуації; - Створення ефективних механізмів подолання кризових ситуацій, адаптаційних механізмів; - Формування розуміння працівниками доцільності та бажаності свого існування в межах системи
4	Моделювання ролей, тренування та навчання	Рольові моделі, які доносяться до робітників прикладом, прописаними нормами та негласними традиціями, дозволяють засвоїти аспекти організаційної культури та правильно втілювати їх в життя.	- Моделювання бажаних ролей та моделей поведінки; - Підвищення кваліфікації та отримання безпосередньо потрібних професійних вмінь та навичок;

1	2	3	4
4			- Закріплення бажаної поведінки шляхом не матеріального мотивування.
5	Критерії визначенні винагород	Культура організації доволі чітко характеризується за допомогою системи ієрархії, статусів, мотивації та стимулювання	- Створення системи негласних привілеїв задля стимуляції бажаної поведінки; - Мотивація через систему статусних позицій; - Формування мотиваційного ядра, задоволеності працею, заохочення трудової поведінки та ініціативності
6	Критерії прийняття на роботу, кар'єрного просування, звільнення	Підприємство регулює кадровий процес відповідно до чітких уявлень щодо того, які якості робітника або менеджера є найважливішими, якими аспектами можна пожертвувати заради отримання переваг в інших сферах, яка поведінка буде очікуватись та стимулюватись	- Формулювання нових критеріїв прийняття на роботу та звільнення; - Формулювання чіткого та зрозумілого механізму кар'єрного просування
7	Підтримка організаційної культури	Процес реалізації управлінських функцій, в тому числі і в процесі оцінки поведінки персоналу та показників його діяльності.	- Створення механізму дотримання встановлених правил; - Розробка системи аналізу та корекції певних елементів організаційної культури; - Створення інструментів інформаційного впливу на нових робітників (лекції з історії підприємства, музей тощо)
II	Психологічні		
8	Психологічні прийоми формування та підтримки організаційної культури	Сформувати правильне розуміння та засвоєння бажаних зразків поведінки за допомогою чисто психологічних методів, таких як наслідування, зараження та навчання, серед яких наслідування є найбільш дієвим).	- Використання навчання задля глибинного засвоєння неформальних елементів організаційної культури; - Пропаганда; - Закріплення бажаної поведінки шляхом психологічного мотивування, наслідування, зараження та навчання.
9	Діагностування та аналіз психологічних процесів, соціально-психологічного клімату	Моніторинг та постійний аналіз індивідуальної та групової динаміки дозволить вчасно вносити корекційні правки і в процес впровадження нової організаційної культури, і в її підтримку. Також цей інструмент дозволяє виявити супротив та покращити адаптацію персоналу до змін.	- Розробка системи діагностування психологічних процесів, соціально-психологічного клімату, рівня індивідуального сприйняття змін та адаптації до них; - Постійний моніторинг стану соціально-психологічного клімату; - Розробка системи тімбілдингу,

1	2	3	4
II	Психологічні		
9			зміцнення духу колективізму, створення атмосфери близькості та взаємної турботи
III	Економічні		
10	Фінансова підтримка змін	Прив'язана до потреб працівників і не обмежується зарплатнею, стимульними доплатами; також враховує економічну стабільність підприємства, наявність пільг або фінансової підтримки робітників, що зумовлюють бажані норми поведінки та багато іншого	- Розробка системи стимульних мотиваційних доплат; - Розробка системи пільг; - Розробка системи фінансової підтримки робітників.
IV	Символічні		
11	Організаційні і порядки та традиції	Організаційна культура не тільки транслюється в її порядках та традиціях, але й закріплюється в них, стає зрозумілою (або помилково трактованою).	- Створення нових порядків та традицій; - Впровадження корпоративних свят та заходів; - Впровадження традицій соціальної залученості (участь в толоках, суботниках, донорських або інших акціях суспільства).
12	Організаційна обрядовість, символи	Символіка, яка використовується не тільки на товарі, але й в рекламі, на уніформі, в оформленні інтер'єрів, в сувенірній продукції та інших об'єктах – дуже позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує відданість та прихильність, формує приналежність до колективу, дозволяє відчувати додаткові (не стимульовані матеріально) позитивні емоції, такі, як почуття гордості та бажання принести користь своїй організації.	- Розробка символіки; - Впровадження визнаваних елементів символічної культури підприємства (наприклад, фірмової уніформи з логотипом, фірмових кольорів підприємства, тощо); - Впровадження поведінкових культурних форм.

Всі вищезазначені інструменти мають використовуватись та втілюватись комплексно і системно, впливаючи одночасно на всі сторони життєдіяльності організації, всі елементи організаційної культури, інакше результат може або не проявитись зовсім, або бути тимчасовим чи навіть протилежним.

Виокремлення інструментів управління розвитком організаційної культури підприємства ТОВ «Сувенір» фактично є більш деталізованою презентацією механізму формування нової корпоративної системи

підприємства, але вони також мають розцінюватись і з позиції подальшої підтримки існування нової культури, її корекцію та зміни при необхідності.

Висновки до розділу 3

В результаті аналізу актуального стану справ у ТОВ «Сувенір», здійсненого в межах другого розділу цього дослідження, було визначено наявну організаційну культуру підприємства, виявлено її недоліки та вади. На основі цих відомостей у третьому розділі було проведено обґрунтування концепції оптимальної організаційної культури для підприємства ТОВ «Сувенір», здійснено також обґрунтування механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину, та були визначені інструменти управління розвитком організаційної культури підприємства.

Було визначено, що у випадку ТОВ «Сувенір» доцільним є повна зміна наявної організаційної культури, підбор іншого, оптимального типу організаційної культури, який не тільки більше підійде для цього підприємства, але й дозволить здихатись більшості проблем, які вже спостерігаються на заводі і, скоріш за все (якщо нічого не зміниться) обов'язково ще з'являться в подальшому. Концепція оптимальної організаційної культури для підприємства ТОВ «Сувенір» була заснована на специфічних особливостях саме цього заводу, враховуючи і його недоліки та можливі перешкоди на шляху втілення змін. В ролі основи була обрана система організаційної культури типу «працівник», яка оптимально підходить ТОВ «Сувенір», демонструє набір бажаних ознак для втілення на цьому підприємстві та використовує вже готову спільну базу властивостей старої та нової організаційних культур. Безумовним плюсом обраної організаційної культури, орієнтованої на людину є те, що така система демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності, що є дуже важливим для підприємства, яке змушене виживати та постійно підлаштовуватись під зовнішні умови існування.

Механізм переходу на нову організаційну культуру був втілений в межах шести етапів, серед яких найбільш вагомими були 4 та 5, а саме етап розробки

організаційних заходів, спрямованих на формування та закріплення бажаних зразків поведінки та цінностей та етап цілеспрямованого впливу на організаційну культуру, здійснюваного з метою усунення небажаних або негативних моделей поведінки, цінностей. Було виокремлено принципи формування корпоративної культури (системності, комплексності, регіональності тощо), розроблений загальний план рекомендацій з втілення механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину на ТОВ «Сувенір». В межах цього плану були деталізовані заходи та їх зміст, визначені відповідальні за втілення, терміни та витрати, заходи поділені за принципом організаційних, економічних, управлінських та технічних; головними відповідальними були директор, відділ кадрів, психолог; терміни варіювались від одноразових подій до щорічних. Було вираховано, що загалом потрібно витратити 135 тис. грн. одноразово та 185 тис. грн. щорічно.

Також в межах розгляду механізму переходу на нову організаційну культуру для ТОВ «Сувенір» були запропоновані рекомендації щодо поведінки керівників та втілення саме переходу на нову корпоративну культуру. Також були сформульовані конкретні інструменти та методи втілення (розвитку, управління, корегування, підтримки) організаційної культури, які було поділено на організаційні, психологічні, економічні та символічні. Всі ці елементи були підібрані у повній відповідності до специфічних особливостей та актуального стану саме ТОВ «Сувенір», що дозволяє сподіватись на максимально успішне та ефективне втілення рекомендованих змін.

ВИСНОВКИ

Завдяки вирішенню завдань, які було встановлено у бакалаврській роботі, можна зробити наступні висновки:

- було виявлено, що організаційна культура є комплексним та складним концептом, яке втілюється у вигляді соціального явища та виникає в будь-якій підприємства у вигляді системи цінностей, норм, правил, ролей та переконань, що спрямовують та регулюють діяльність підприємства, формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами підприємства. Організаційна культура формується впродовж всієї історії підприємства під впливом багатьох факторів та причин, і складається з декількох рівнів існування - культуру власне кадрів та культури підприємства в цілому. Вона є носієм специфічних рис, які дозволяють виокремити підприємство серед інших та формується під впливом формальних і неформальних чинників (і лідерів), впливає на робітників всіх рангів та посад. Організаційна культура складається з широкого набору функціональних елементів, які включають в себе матеріальні та духовні складові, та демонструє набір сталих характеристик, має чітко визначену структуру, що складається з об'єктивних (правила, норми, алгоритми) і суб'єктивних елементів (вірування, ритуали, цінності, табу, тощо);

- з'ясовано, що існує дуже багато підходів до класифікації та типізації організаційних культур, наприклад, в залежності від підґрунтя базування, рівня вивчення, галузевої специфіки, ступеню залученості персоналу в управління та інших параметрів. Існують також інші підходи до класифікацій, серед яких найбільш популярними вважаються класифікація Вільяма Оучі або типологія Хонді Ч.. Розрізняються також підходи до опису функцій організаційної культури, розкриття сутності її формування, переліку методів та інструментів як формування, так і управління;

- за результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, виявлено, що ТОВ «Сувенір» є запорізьким заводом, який було створено в 1954 році та націоналізовано у 1994 році. Наразі це не тільки виробник, але й

компанія, що надає послуги, презентуючи бренди «Сувенір» та SMZ, маючи більше 25 тисяч квадратних метрів площі виробничих майданчиків та здаючи частину з не використовуваних приміщень в оренду. Підприємство займає дуже вузьку нішу, є невеликим та малочисельним. За результатами SWOT-аналізу були виявлені актуальні проблеми підприємства, загрози, з якими йому доводиться стикатись, сильні сторони і можливості, частину з яких можна використати навіть зараз, без очікування майбутніх інвестицій та потенційних інновацій в часи повоєнного відновлення України. Результати аналізу фінансової діяльності підприємства дозволяють констатувати позитивні тенденції, фінансовий результат від основної діяльності за обраний для аналізу період 2019-2021рр. є прибутковим (позитивним);

- в ході аналізу було встановлено, що переважаючою на заводі є авторитарна культура, за елементами бюрократичної та культури, орієнтованої на задачу. При цьому організаційна культура демонструє дуже суттєву обмеженість та не має чітких намірів інтегрувати, адоптувати, об'єднувати колектив в щось спільне та дієве, не формує у них відчуття ідентичності, співвідносності та ідейної близькості, виконує лише деякі з обов'язкових функцій, не сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі;

- за результатами діагностики стану управління соціально-психологічними процесами підприємства з'ясувалось, що показники стану соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу є дуже незадовільними, а окрім того наявні ще й проблеми з комунікацією на різних рівнях, відсутня якісна та впорядкована система власне управління соціально-психологічними процесами підприємства;

- стала очевидною актуальність розробки рекомендацій щодо змін в структурі організаційної культури ТОВ «Сувенір»;

- на основі проведеного результату аналізу було здійснено обґрунтування концепції оптимальної організаційної культури для підприємства ТОВ «Сувенір», сформульовані принципи механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину, та були визначені інструменти управління розвитком організаційної культури підприємства. Обрана концепція

організаційної культури є оптимальною для ТОВ «Сувенір», заснованою на специфічних особливостях саме цього заводу, здатною компенсувати його недоліки та вади, є реалістичною для втілення. Механізм переходу на нову організаційну культуру був втілений в межах шести етапів, кожен з яких дістав в цьому дослідженні максимальної уваги з позиції наукового підходу. Було виокремлено принципи формування корпоративної культури, розроблений загальний план рекомендацій з втілення механізму переходу на корпоративну культуру орієнтовану на людину на ТОВ «Сувенір». В межах цього плану були деталізовані заходи та їх зміст, визначені відповідальні за втілення, терміни та витрати, було розраховано, що загалом задля завершення повноцінного переходу на нову організаційну культуру потрібно витратити 135 тис. грн. одноразово та 185 тис. грн. щорічно.

На основі аналізу, проведеного в межах цього дослідження, було сформульовано повний набір рекомендацій щодо вирішення виявлених проблем та вдосконалення самого стану ТОВ «Сувенір» шляхом повної заміни корпоративної культури, обґрунтовано всі аспекти такої заміни. Отже, можна вважати виконаними всі поставлені перед нами завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі. Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки». № 940. 2011. С. 22-30
2. Башук Т.О., Жолудєва А. М., Жолудева А.Н. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184
3. Белевцова В. О. Формування корпоративної культури в бізнес-середовищі : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. Л. Г. Мельник. Суми: Сумський державний університет. 2021. 37 с.
4. Близнюк Т. П., Кривобок К. В., Нечипорук О. В.. Крос-культурний менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2022. 10 с.
5. Бобровська О. Корпоративна й організаційна культура управлінської праці та її вплив на суспільний розвиток. Аспекти публічного управління. № 3 (29). 2016. С. 74-85
6. Бондарчук Л., Шалавінський В. Культура управління сучасним підприємством / Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Вінниця. 2022. ЧІ 739. С. 65.
7. Бурля О. К. Формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності. Diss. 2023: Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня магістр спеціальності : 073 Менеджмент, освітньої програми : Менеджмент: адміністрування діяльності суб'єктів господарювання / Кер. : д.е.н., проф. Меркулов М.М. Ізмаїл. 2023. 93 с.
8. Бугаєвська Ю. Складники та елементи корпоративної культури. Scientific Collection «InterConf+». № 21 (109). 2022. С: 134-139.

9. Ведерніков М. Д., Царук В. Ю.. Науково-теоретичні підходи організації позитивної корпоративної культури на підприємстві. ВІСНИК. 2018 С. 453.
10. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. №1. 2013. С. 46-48.
11. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
12. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 4. 2022. С. 214-219.
13. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. №59. 2017. С. 284-290.
14. Дідик А. М. Важелі динамічної організаційної культури у системі полівекторного розвитку підприємств. Економіка: реалії часу. № 2 (24). 2016. С. 110-118.
15. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С.. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. Економічний простір. №149. 2019. С. 65-75.
16. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 37. С. 3-6.
17. Копчак Ю., Дорошенко Т., Біланич Л.. Формування організаційної культури в умовах нестабільного внутрішнього середовища. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). № 4 (22). 2022. С. 79-90

18. Кравець С. Ідентифікація корпоративних цінностей і їх впровадження в HR-процеси організації. EDITORIAL BOARD. 2022. С. 252.
19. Лепейко Т. І., Янієва Д. Д.. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. №13 .2022. С. 99-107.
20. Лещенко М. Є., Кичко І.І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі / The 9 th International scientific and practical conference “Modern research in world science”(November 28-30, 2022) SPC “Sci-conf. com. ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p.
21. Лисиченко Ю. В. Організаційна культура: основні елементи та особливості функціонування. Теорія і практика соціального управління. 2010. С. 51-59
22. Ліпич Л., et al. Детермінанти формування організаційної культури / Рекомендовано до друку науково-технічною, вченою радою ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень»(Протокол № 4 від 05.05. 2022 р.). 2022. 165 с.
23. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. №4 (36). 2019. С. 127-138.
24. Лобза А. В., Карпук Д.. Організаційна культура як елемент успіху компанії. Збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют.- 1 бер. 2013 р. Дніпропетровськ-Жешув: зб. матеріалів. 2013. С. 136-141.
25. Мельник А. О. Аналіз підходів до визначення поняття «організаційна культура». Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 4. С. 67- 70.
26. Михайличенко В. В., Долгальова О. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. №70. 2021. С.158-164.

27. Нестеренко Є. А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури: дис. ... канд. філос. наук: 09.00.03 / Євгеній Анатолійович Нестеренко. Київ. 2010. 224 с
28. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. №2. 2022. С. 104-109.
29. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств. Автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. І. Овчаренко; Сум. держ. ун-т. Суми. 2014. 21 с.
30. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №13. 2015. С 91-94.
31. Олійник Т. І., Кривицька Н. В.. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. №22. 2018. С. 66-69.
32. Пилипенко О. В., Соколова Е. О.. Комплаєнс-контроль - підхід до управління фінансовими та економічними ризиками / Збірка матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». Київ. С. 141.
33. Подолян Г. Соціально-економічні практики у процесах формування корпоративної культури. Молодий вчений. № 9 (109). 2022. С. 33-38.
34. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ. 2020. 326 с.
35. Синицька О. І. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять / О. І. Синицька, О. О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5, т. 1. С. 99-102.

36. Смолич Д. Управлінська культура: Сутність поняття, задачі, структура, рівні та розвиток. Наукові перспективи (Naukovì perspektivì). №12 (30). 2022. С. 55-75
37. Соболева Т., Незамедінова Т.. Напрями формування інноваційної культури підприємства. ВІСНИК. 2022. С. 174.
38. Старушкевич Ю., Климчук О. В.. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах цифровізації. Менеджмент: Виклики та перспективи цифрової епохи: зб. матеріалів III Міжнародної наукової студентської конференції. Київ. 16 листопада 2022 р. С. 43-46
39. Сторожук О. Корпоративна культура промислового підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Вінниця. 06 жовтня 2022р. ЧІ 739 С. 636.
40. Тешева Л., Унгур'ян К.. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Молодий вчений. №10 (110). 2022. С. 84-90.
41. Труш М. С. Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №1. 2019. С. 110-116.
42. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3. 2018. С. 103-109.
43. Харчишина О., Трушкіна Н., Ринкевич Н. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств. Věda a perspektivy. №3 (3). 2021. С. 11-19.
44. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування / Л.І. Хомутенко, В.Є. Вязовченко // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 1/2 С. 31-38
45. Чебакова Т.О., Чебакова Т.А. Модернізовані підходи до формування організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства. 2019. С. 72-74.

46. Чернух Д. Корпоративна культура як важливий чинник забезпечення сталого функціонування логістичних підприємств / The 4th International scientific and practical conference “Discussion and development of modern scientific research”(October 18-21, 2022) Helsinki, Finland. International Science Group. 2022. 487 p.

47. Чернух Д. Особливості формування корпоративної культури компаній США // The 5th International scientific and practical conference “Modern and global methods of the development of scientific thought”(October 25–28, 2022) Florence, Italy. International Science Group. 2022. 621 p.

48. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. №58. 2014. С. 53-63.

49. Шеремет А. М., Антонова З. О.. Особливості психологічного впливу корпоративної культури підприємства на успішність бізнес-результатів. Науково-педагогічний вісник. №1. 2022. С. 30-35

50. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. / Ю. С. Шипуліна. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. С. 132-138

51. Шитікова Л.В. Ефективна управлінська складова - основа збільшення інноваційного потенціалу. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу "Український державний хіміко-технологічний університет", м.Дніпро. 2021. №1 С. 113-118.

52. Шитікова Л.В. Окремі аспекти статистичної оцінки стану показників ефективного управління трудовими ресурсами підприємства. Економічний простір. Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. № 132 м.Дніпро 2018. С.175-184

53. Шитікова Л.В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Збірник науково-технічних праць. Випуск 25.7 м. Львів – 2015. С.126-130.

54. Шитікова Л.В., Войтенко С.В. Working time management as a method of improving the efficiency of service workers (Управління робочим часом як метод підвищення ефективності роботи працівників сфери послуг). «Економічний вісник Національного Університету «Запорізька політехніка». Розділ «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». № 1. 2020. С. 58-64.

55. Шитікова Л.В., Фесик Я.А. Інтелектуальний потенціал – вирішальний фактор інноваційного розвитку України в сучасних умовах. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2021. С.180-182, 0,36 друк.арк.

56. Шубін О. О., Семенко І. В.. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. Економіка та управління підприємствами. №1 (103). 2010. С. 175-184

57. Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. №3. 2014. С. 26-29.

58. Янієва Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. ВІСНИК. 2022. С. 483 – 486.

59. Adkins B. Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most? / B. Adkins, D. Caldwell // *Journal of Organizational Behavior*. 2004. 25(8) Pp.: 969- 978.

60. Antoine Pourron What are the Four Types of Corporate Culture? (And How to Choose Yours). URL: <https://www.lumapps.com/employee-experience/types-of-corporate-culture/> (дата зверення: 21.03.2023)

61. Corporate Culture: Definition and Examples Indeed Editorial Team July 22, 2022. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-corporate-culture> (дата зверення: 22.03.2023)

62. Corporate culture. The view from the top, and bottom. Bosses think their firms are caring. Their minions disagree, *The Economist*, September 24, 2011. PP.: 17

63. Denison Daniel R Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? / Daniel R. Denison, S.Haaland, P. Goelzer// *Organizational Dynamics*, 2004. PP.: 98-109.

64. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Revised ed. p. cm. (The Jossey-Bass business & management series). 242 p.

65. Kristina Martic What Is Corporate Culture, Why It Matters, and How to Build It – 01.13.2023. URL: <https://haiilo.com/blog/corporate-culture-definition-importance-best-practices/> (дата зверення: 22.03.2023)

66. Skrynkovsky, Ruslan and Shpak, Oksana and Leskiv, Solomiya and Sytar, Liliia, Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві (Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise) (February 25, 2018). *Traektoriâ Nauki*, Vol. 4. No 2. PP.: 1024-1031, 2018

67. Shytikova L.V., Nefyodov E.O. The importance of creating new innovations in Ukraine. Financial aspects of the development of the economy of Ukraine: theory, methodology, practice: a collection of scientific practices for health education and young scientists / ed. coll.: N. A. Khrushch, R. S. Kvasnitska, I. V. Forkun et al. (Vidp. ed. N. A. Khrushch). Khmelnytsky: KhNU, 2021. C.140-141

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест для визначення типу організаційної культури підприємства

Інструкція щодо заповнення: Запропоновані десять питань стосуються різних сторін роботи організації. З кожного питання підкресліть варіант відповіді (А, Б, В або Г), найкраще описує вашу організацію. Ви повинні робити свій вибір на підставі реального стану справ в організації, а не виходячи з того, як має бути або як хотілося б вам. Якщо вам здаються підходящими два формулювання, все одно виберете тільки одну, яка краще описує ситуацію у вашій організації.

1. Основна справа керівництва - це:

- А. Організація виробництва і пошук ринків збуту.
- Б. Керівництво роботою і підвищення ефективності.
- В. Делегування відповідальності і координація роботи підрозділів.
- Г. Інновації, рішення проблем і налагодження співпраці між людьми.

2. Комунікації в нашій організації в основному:

- А. Формальні і безособові.
- Б. Рідкісні, в письмовій формі.
- В. Особисті.
- Г. Часті і неформальні.

3. Контроль в організації найчастіше заснований на:

- А. Планах і формальних процедурах.
- Б. Досягненні цілей, вироблених підлеглими разом з керівником.
- В. показники збуту продукції.
- Г. Бухгалтерських системах, бюджетах і нормативах.

4. Мотивація персоналу найчастіше заснована на:

- А. Почуття приналежності до команди і командних цінностях.
- Б. Надії на підвищення.
- В. Особистих оцінках.
- Г. Підвищенні посадового статусу.

5. Організаційна структура в організації в основному:

- А. Неформальна.
- Б. Централізована, функціональна.
- А. Децентралізована та лінійно-штабна.
- Г. Крос-функціональна, орієнтована на проблему.

6. Основні цінності:

- А. Домінування і придушення опору.
- Б. Раціональність і підтримання порядку.
- В. Захист інтересів членів організації.
- Г. Досягнення цілей підрозділу.

7. Люди працюють в основному, щоб:

- А. Відповідати уявленням про «правильному» поведінці.
- Б. Отримувати задоволення від роботи.
- В. Вирішувати проблеми і вносити свій внесок у загальну справу.
- Г. Зберігати наявні привілеї і завойовувати нові.

8. Відносини з іншими організаціями в основному будуються на:

- А. Взаємних інтересах і спільності завдань.
- Б. Співробітництво.
- В. Конкуренції.
- Г. Угодах і дотриманні букви закону.

9. Влада в основному заснована на:

- А. Компетентності, досвіду і знаннях.
- Б. Здібності підтримувати дисципліну і порядок.
- В. Посадовий позиції.
- Г. Здібності і бажанні допомагати іншим людям.

10. Людей в організації заохочують в основному за:

- А. Здатність досягати результату і перемагати.
- Б. Дотримання правил та процедур.
- В. Допомога іншим людям.
- Г. Внесок у досягнення цілей організації.

Ключ до тесту

Питання №	Авторитарна культура	Бюрократична культура	Культура, орієнтована на задачу	Культура, орієнтована на людину
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В

Колонка, що одержала найбільшу кількість балів, відповідатиме тій культурі, яка домінує в організації

Додаток Б

Визначення індексу групової згуртованості Сішора

Призначення та інструкція до тесту.

Групова згуртованість - надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле, - можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це за допомогою методики, що складається з 5 питань з декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються в балах згідно з наведеними в дужках значенням (максимальна сума: +19 балів, мінімальна: - 5).

У ході опитування бали вказувати не потрібно.

1. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?

Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).

Беру участь у більшості видів діяльності (4).

Беру участь в одних видах діяльності і не беру участь в інших (3).

Не відчуваю, що я є членом групи (2).

Живу і існую окремо від неї (1).

Не знаю, важко відповісти (1).

2. Перейшли б ви в іншу групу, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?

Так, дуже хотів би перейти (1).

Швидше перейшов би, ніж залишився (2).

Не бачу ніякої різниці (3).

Швидше за все залишився б у своїй групі (4).

Дуже хотів би залишитися в своїй групі (5).

Не знаю, важко сказати (1).

3. Які взаємини між членами вашої групи?

Краще, ніж у більшості колективів (3).

Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

Гірше, ніж у більшості класів (1).

Не знаю, важко сказати (1).

4. Які у вас взаємини з керівництвом?

Краще, ніж у більшості колективів (3).

Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

Гірше, ніж у більшості колективів (1).

Не знаю. (1)

5. Яке відношення до справи (навчання і т. п.) у вашому колективі?

Краще, ніж у більшості колективів (3).

Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).

Гірше, ніж у більшості колективів (1).

Не знаю (1).

Рівні групової згуртованості:

15,1 балів і вище - висока;

11,6 - 15 балів - вище середньої;

7 - 11,5 - середня;

4 - 6,9 - нижче середньої;

4 та нижче - низька

Додаток В

Авторська методика «Якість організаційних комунікацій» (Шубін О., Семенко І.)

За допомогою цієї методики можна оцінити ступінь швидкості передачі інформації та її здатність задовольняти потреби процесу управління, допомагає оцінити ступінь швидкості передачі інформації та її здатність задовольняти потреби процесу управління.

Тип оцінки: експертна

Відбувається експертна оцінка якості об'єктів, за десятибальною шкалою та ранжуванням суми встановлених рангів.

Інструкція: оцініть важливість наведених нижче чинників комунікації за балами, де найменш важливий чинник має отримати 1 бал, найбільш важливий – 10 балів.

- 1) Наскільки важливим є те, щоб організаційні комунікації відповідали стратегії, місії, сучасному стану компанії?
- 2) Наскільки важливим є те, щоб організація комунікаційних потоків була оптимальною?
- 3) Наскільки важливим є те, щоб зворотній зв'язок був ефективним?
- 4) Наскільки важливою є якість інформаційного забезпечення?