

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача Мрозек Марини Романівни

Науковий керівник: к.е.н. доц. Шершньова З. Є.

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

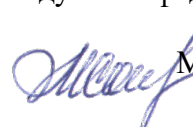
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Мрозек Марині Романівні

Денної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення організаційної культури підприємства».

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р .№ 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико - методичні основи управління процесами удосконалення організаційної культури бізнес - організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури - ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	Система управління бізнес – організацією (БО)
Предмет дослідження:	Процес управління удосконаленням організаційної культури БО
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтувати напрями удосконалення організаційної культури - ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

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

У розділі 1	На основі вивчення науково – методичної літератури визначити роль та значення організаційної культури у бізнес – організації, навести визначення базових категорій по обраній проблематиці, охарактеризувати класифікаційні підходи до змістовних характеристик (складових) найпоширеніших видів організаційної культури у БО різного типу..
--------------------	--

Охарактеризувати методи аналізу, оцінки (з відповідними показниками) середовища БО (з акцентом на соціокультурні фактори), а також підсистем управління, які беруть участь в аналізі, формуванні та змінах організаційної культури в організаціях. Навести приклади методів аналізу організаційних документів, що регулюють діяльність цих підрозділів. Зосередити увагу на підходах щодо ідентифікації видів організаційної культури у БО

Навести приклади вітчизняного та закордонного досвіду управління організаційною культурою з акцентом на специфіку БО, навести алгоритми формування та змін організаційної культури залежно від специфіки бізнесу та стану зовнішнього середовища БО.

У розділі 2	З використанням офіційної звітності та власних досліджень навести характеристику господарської діяльності ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» розрахувати відповідні показники, визначити наявний соціально - економічний стан БО – об'єкта аналізу.
--------------------	--

Дослідити середовище БО, з використанням методів, які були обрані у I розділі роботи для ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» **на основі експертного** опитування визначити тип, позитивні та негативні риси наявної в БО організаційної культури, з'ясувати причини визначеного стану та вплив на діяльність БО. З'ясувати ланки управління, що залучені у формування на удосконалення організаційної культури БО

На основі результатів досліджень, проведених у попередніх розділах КБР, розрахунково обґрунтувати варіанти заходів для удосконалення організаційної культури БО – об'єкта аналізу. Основну увагу приділити впровадженню запропонованих заходів, розробити відповідні алгоритми планування, відповідні планові та організаційні документи, орієнтовані на удосконалення організаційної культури. Розрахувати зміни в економічних показниках БО – об'єкті аналізу під впливом наданих пропозицій

**Завдання підготував
науковий керівник**



З.С.Шершньова

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Мрозек М.Р..

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 16 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 36 найменувань та 2 додатків.

«Удосконалення організаційної культури підприємства»

Об'єкт дослідження - система управління бізнес – організацією

Предмет дослідження - процес управління удосконаленням організаційної культури бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтувати напрями удосконалення організаційної культури ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури для підприємства ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» шляхом аналізу теоретико - методичних основ управління процесами удосконалення організаційної культур. До даних завдань можна віднести визначення поточної організаційної культури, визначення областей для покращення, розробка плану вдосконалення для реалізації покращень організаційної культури обраної бізнес-організації.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ». Досліджені особливості теперішнього стану управління організаційною культурою надали змогу отримати заходи реалізації удосконалення та є актуальними для розвитку ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» і прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: організаційна культура, соціокультурні фактори, цінності організації

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Мрозек Марини Романівни
на тему: «Удосконалення організаційної культури підприємства
(виконану на матеріалах ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

Тема організаційної культури за останні роки є об'єктом аналізу фахівців різних напрямків знань. Це пояснюється не тільки міждисциплінарною проблематикою її формування та використання, а й тією важливістю, що організаційна культура має для забезпечення ефективного існування організацій навіть в умовах воєнного стану. Слід зазначити, що зміни в організаційній культурі – найбільш інерційний елемент у системі управління бізнес - організацій, тип її залежить від особливостей діяльності та розвитку бізнес – організацій. У зв'язку з цим треба визнати актуальність та практичну цінність обраної п. Мрозек М.Р. тему дослідження. Вибір теми та розробка плану роботи здійснена автором самостійно. **Логіко-структурний рівень роботи - 10 б.**

І розділ **«Теоретико - методичні основи управління процесами удосконалення організаційної культури бізнес - організацій»** присвячений визначенню понятійно – категоріального апарату обраної теми, класифікаційним ознакам різних видів організаційної культури, характеристиці методів аналізу та управління процесами змін у ОК БО, досвіду формування та змін ОК на підприємствах різного типу. Проведені дослідження залученого переліку джерел дозволив закласти певну теоретичну базу КБР. **Рівень пошукової глибини: 8 б. Теоретико-методичний рівень роботи: 8 б.**

У ІІ розділі КБР **«Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури - ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»** для аналізу ситуації на підприємстві – об'єкті аналізу залучена інформація та певні звітні матеріали підприємства. Незважаючи на обмеженість проведеного аналізу ОК на основі проведеного анкетування. Слід зазначити, що для цього п. Мрозек М.Р розроблена Програма експертного опитування. Проаналізовано профілі ОК за Е. Шейном, І Куїном. На цій основі авторці вдалося охарактеризувати діяльність об'єкта аналізу. У КБР певним чином доведена необхідність формування відповідних заходів.

Разом з тим, слід зробити деякі зауваження.

1. У І розділі КБР уточнюючих коментарів потребують наведений склад, характеристика та критичний аналіз обраних для розгляду моделей та методів аналізу та управління змінами в ОК. На наш погляд, недостатньо уваги приділено характеристиці можливих та доступних важелів впливу на окремі складові ОК.
2. У ІІ розділі КБР більш глибокого аналізу потребує наявний економічний стан БО – об'єкта дослідження. У додатках КБР відсутні ксерокопії звітності досліджуваної організації.
3. Не здійснений організаційний аналіз, який би демонстрував склад відповідальних осіб та/або підрозділів, які зараз здійснюють аналіз та управління організаційною культурою. Не визначена роль окремих груп персоналу у формуванні «субкультур» у ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»
4. Запропоновані заходи у КБР мають недостатньо обґрунтований характер. Не наведені результати розрахунків щодо чисельності персоналу, витрат часу та грошей на розробку заходів щодо удосконалення організаційної культури БО, не визначено виконавців цього процесу, не проаналізовано готовність менеджменту організації до зазначеного виду діяльності.

5. Більшого обґрунтування потребує визначення джерел фінансування пропозицій. Не показаний вплив пропозицій на зміну системи управління ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» для реалізації зазначеного підходу на постійній основі..

Діагностично-конструктивний рівень роботи: 8 б.

В роботі мають місце **помилки в оформленні, лексичного та редакційного характеру.**

Рівень наукової етики: 8 б.

Слід зазначити, що здобувачкою не завжди виконувався графік виконання КБР.

Організаційний рівень проведення дослідження: 6 б.

Кількість балів за КБР: 48 бали

Змістовні характеристики КБР та їх кількісна оцінка дозволяють стверджувати, здобути пМрозек М.Р., компетенції щодо удосконалення організаційної культури на підприємстві в цілому відповідають ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Робота може бути рекомендована до захисту, здобувачеві є усі підстави присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник _____ к.е.н., проф.. Шершньова З.Є.

«17»_травня_ 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Мрозек Марина Романівна

Тема: Удосконалення організаційної культури підприємства.

Актуальність теми: Організаційна культура має вирішальне значення, оскільки вона формує поведінку, ставлення та цінності людей, впливає на прийняття рішень і, зрештою, впливає на загальну продуктивність і успіх організації.

Позитивні риси роботи: Чітка та зрозуміла структура, продемонстровано ретельне дослідження, потенціал для подальшого використання результатів та заходів для удосконалення.

Зауваження до роботи: Зауважень до роботи немає.

Практичне значення одержаних результатів: Зважаючи на отримані результати дослідження, було вирішено принести зміни у організаційну культуру організації з використанням наданих заходів для покращення.

Місце роботи та посада рецензента:

Директор В.М. Жтрук
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

[Підпис]
"НАЕК УОСК ЕНЕРГІЯ"
Ідентифікаційний код
(посада, підпис)
ЗА, М. ПОЛТАВА

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико - методичні основи управління процесами удосконалення організаційної культури бізнес - організації	5
1.1 Роль, основні категорії та класифікації організаційної культури	5
1.1.1 Роль та значення організаційної культури у бізнес – організації	5
1.1.3 Класифікаційні підходи до змістовної характеристики типів організаційної культури	10
1.2 Методи організаційного аналізу та оцінки	13
1.2.1 Методи аналізу середовища бізнес-організацій з акцентом на соціокультурні фактори.....	13
1.2.2 Методи аналізу та оцінки управлінських підсистем, залучених до аналізу, формування та зміни організаційної культури в організаціях	19
1.2.3 Методик аналізу організаційних документів, що регламентують діяльність підрозділів	21
1.3 Приклади досвіду управління організаційною культурою	22
Розділ 2. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури - ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»	31
2.1. Характеристика середовища ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»	31
2.1.1 Внутрішнє середовища бізнес-організації.....	31
2.1.2 Зовнішнє середовища бізнес-організації	37
2.2 Проведення експертного опитування та його результати.....	40
2.3 Визначення поточного стану організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»	42
2.3.1 Тип організаційної культури згідно В. Оучі	42
2.3.2 Три рівні організаційної культури згідно Е. Шейну	43
2.3.3 Оцінка організаційної культури інструментом OCAI.....	46
2.4 Заходи для удосконалення організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»	55
Висновки.....	64
Додаток а	71
Додаток б	78

ВСТУП

Актуальність. Удосконалення організаційної культури бізнес-організації являється досить актуальною на сьогоднішній день. Організаційна культура компанії впливає на багато аспектів її діяльності, включаючи залучення працівників, задоволеність роботою, продуктивність і задоволеність клієнтів. Позитивна культура може привести до вмотивованих працівників, які є більш продуктивними та відданими успіху компанії. З іншого боку, негативна культура може призвести до високої плинності кадрів, низького морального духу та поганої продуктивності.

Є кілька авторів, які досліджували організаційну культуру. Серед відомих авторів у цій галузі є Едгар Шайн, який вважається одним із піонерів у вивченні організаційної культури; Герт Хофстеде відомий своїми дослідженнями культурних аспектів та їх впливу на організації.; Чарльз Хенді багато писав про організаційну культуру та управління; Кім Кемерон і Роберт Квінн розробили систему конкуруючих цінностей, яка надає модель для розуміння й оцінки організаційної культури. Їхня книга «Діагностика та зміна організаційної культури» пропонує практичні ідеї щодо управління та трансформації культури. Ці автори, серед інших, зробили значний внесок у вивчення організаційної культури, надаючи цінні основи, моделі та ідеї для розуміння, оцінки та управління культурою в організаціях.

Метою дослідження даної роботи по удосконаленню організаційної культури бізнес-організації є обґрунтувати напрями удосконалення організаційної культури. Покращення ефективності та результативності компанії шляхом створення позитивної та здорової організаційної культури. Отримані дані та аналіз результатів дослідження допомогли визначити пріоритетні напрями для покращення організаційної культури, розробити ефективний план дій та забезпечити успішну реалізацію змін для базнес-організації.

Завдання дослідження. На основі вивчення науково – методичної літератури визначити роль та значення організаційної культури у бізнес – організації, навести визначення базових категорій по обраній проблематиці, охарактеризувати класифікаційні підходи до змістовних характеристик (складових) найпоширеніших видів організаційної культури у БО різного типу. Також з використанням офіційної звітності та власних досліджень навести характеристику господарської діяльності ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» розрахувати відповідні показники, визначити наявний соціально - економічний стан БО – об'єкта аналізу.

Об'єктом дослідження у моїй роботі є система управління бізнес – організацією, яка потребує змін шляхом удосконалення організаційної культури даної бізнес-організації.

Предметом дослідження являється процес управління удосконаленням організаційної культури бізнес-організації, а також вивчення вдосконалення організаційної культури: теоретико-методологічні та прикладні аспекти покращення організаційної культури в системі менеджменту.

Методи дослідження. Використаними методами теоретичного пізнання у моєму дослідженні є аналіз, синтез, аргументація, індукція та системний метод. Говорячи про емпіричні методи дослідження, то були застосовані спостереження, порівняння, експеримент у вигляді експертного опитування та узагальнення.

Практичне значення результатів мого дослідження є формулювання шляхів удосконалення організаційної культури для підприємства ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» завдяки детальному аналізу теперешнього стану та розробці та впровадженні стратегій для покращення організаційної культури.

Інформаційною базою моєї роботи являються власні емпіричні дослідження, які я зробила за час проходження практики, загально-доступні джерела інформації, такі як веб-сайт компаній, також навчальна та наукова література література.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел із 30 назв та двох додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС - ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Роль, основні категорії та класифікації організаційної культури

1.1.1 Роль та значення організаційної культури у бізнес – організації

На сьогоднішній день, організаційна культура відноситься до спільних цінностей, переконань, ставлень, поведінки та практик, які характеризують організацію. Вона відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки працівників, впливаючи на їхні рішення та, зрештою, визначаючи успіх бізнес-організації. Існують деякі способи впливу організаційної культури на бізнес-організації. Одним з таких є те, що вона формує поведінку співробітників: організаційна культура задає тон тому, як співробітники поведуться, взаємодіють один з одним і виконують свої обов'язки. Це впливає на цінності, ставлення та переконання, які приймають працівники, а також впливає на їх мотивацію та відданість організації. Також вона підвищує залученість працівників: позитивна організаційна культура, яка сприяє довірі, повазі та прозорості, може підвищити залученість та продуктивність працівників. Коли співробітники відчують, що їх цінують і цінують, вони, швидше за все, будуть віддані організації та сприятимуть її успіху. Важливим є ще і те, що вона залучає та утримує таланти: організаційна культура також може відігравати важливу роль у залученні та утриманні талантів. Сильна культура, яка узгоджується з цінностями та прагненнями співробітників, може залучити однодумців і зменшити плинність кадрів. Ще одним способом впливу є формування клієнтського досвіду за допомогою організаційної культури.

Культура, яка цінує обслуговування та задоволення клієнтів, може призвести до кращого залучення клієнтів, їх лояльності та утримання. Також вона сприяє ефективності організації: організаційна культура може впливати на загальну продуктивність організації. Позитивна культура може сприяти інноваціям, співпраці та постійному вдосконаленню, що призводить до кращих результатів бізнесу. Визначення організаційної культури різними авторами можна побачити у таблиці 1.1.

Підсумовуючи, організаційна культура є критично важливою складовою успіху бізнесу. Це впливає на поведінку співробітників, залученість, утримання талантів, клієнтський досвід і загальну ефективність організації. Таким чином, бізнес-лідери повинні надавати пріоритет створенню та підтримці сильної організаційної культури, яка відповідає їхньому баченню, цінностям і цілям.

Важливість організаційної культури полягає в тому, що вона є основним фактором для визначення того, наскільки добре організація виконує всі інші аспекти організаційної діяльності. Культура також може бути найважливішою конкурентною перевагою, оскільки її найважче копіювати. Деякі з перешкод на шляху успіху для багатьох компаній включають високу плинність кадрів, незначну кількість інновацій або відсутність інновацій взагалі, відсутність зацікавленості співробітників, незалученість співробітників, невдоволення клієнтів, неправильне прийняття рішень, а також відсутність прозорості та підзвітності. Ці перешкоди можна подолати, розвиваючи здорову організаційну культуру, яка робить турботу частиною бізнес-моделі. Організаційна культура визначає цінності та ідентичність організації. Вона відображає спільні цінності, переконання та практики, які формують ідентичність організації та визначає, за що виступає організація, як вона працює та чого прагне досягти. Також, як вже було зазначено раніше, вона підтримує інновації та адаптивність. Організаційна культура може сприяти інноваціям та адаптивності, заохочуючи ризикувати, навчатися на невдачах і сприймати зміни. Культура, яка цінує експерименти та креативність, може стимулювати зростання та конкурентну перевагу. [30]

Отож, організаційна культура має вирішальне значення для визначення ідентичності та цінностей організації, формування поведінки та продуктивності співробітників, сприяння залученню та утримання, підтримки інновацій та адаптації, формування досвіду клієнтів і впливу на загальну ефективність бізнесу.

Таблиця 1.1 - Визначення організаційної культури

№ з/п	Автор	Визначення	Коментар
1	Едгар Х. Шайн [3]	Визначає організаційну культуру як «шаблон спільних основних припущень, які група засвоїла, коли вирішила свої проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що спрацювало достатньо добре, щоб вважатися дійсним і, отже, навчати нових членів як правильного способу сприйняття, мислення та почуття у зв'язку з цими проблемами».	Шайн підкреслює, що організаційна культура ґрунтується на спільних припущеннях, які були розроблені з часом у процесі вирішення проблем. Ці припущення керують поведінкою, думками та емоціями людей в організації.
2	Чарльз Хенді [32]	Описує організаційну культуру як «те, як ми тут робимо речі».	Він наголошує на важливості спільних цінностей, вірувань і норм, які керують поведінкою в організації.
3	Т. Діла та А. Кеннеді [33]	Визначають організаційну культуру як «те, як тут все робиться».	Вони зосереджуються на тому, як культура впливає на прийняття рішень, розв'язання проблем і моделі спілкування в організації.
4	Р. Квін і К. Кемерон [34]	Визначають організаційну культуру як «спільні цінності, переконання та норми, які впливають на те, як члени думають, відчувають і поведуться».	Вони підкреслюють важливість цінностей у формуванні поведінки та діяльності організації.

Продовження таблиці 1.1

5	Гарет Морган	Визначає організаційну культуру як «сукупність переконань, цінностей і норм разом із символами, такими як театралізовані події та особистості, які представляють унікальний характер організації та забезпечує контекст для дії в ньому та за його допомогою».	Відбувається зосередження на різних метафорах для розуміння організацій, і він наголошує на символічних аспектах культури, які формують ідентичність організації та її дії.
---	--------------	--	---

Джерело: розроблено автором

1.1.2 Основні категорії організаційної культури

Існує кілька основних категорій організаційної культури, які були виділені вченими та дослідниками в галузі організаційної поведінки. Однією з найбільш часто використовуваних систем для розуміння культури робочого місця є Конкуруюча система цінностей. Розроблена Робертом Е. Квінном і Кімом С. Камероном з бізнес-школи Росса Мічиганського університету. Конкурентні цінності окреслюють чотири різні типи корпоративної культури. Чотири основні категорії організаційної культури, які зазвичай використовуються можна побачити у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 - Класифікація типів організаційної культури

№	Категорія	Опис
1	Кланова культура	У цьому типі культури організація характеризується сімейною атмосферою, де наголос робиться на співпраці, командній роботі та розширенні можливостей співробітників. Організація цінує лояльність, розвиток співробітників і довгострокові відносини з зацікавленими сторонами.

Продовження таблиці 1.2

2	Культура адхократії	Цей тип культури характеризується інноваціями, креативністю та готовністю до ризику. Організація цінує гнучкість, здатність до адаптації та експериментування та заохочує співробітників кинути виклик статус-кво.
3	Ринкова культура	У цьому типі культури організація орієнтована на досягнення результатів і перемогу на ринку. Організація цінує конкурентоспроможність, орієнтацію на клієнта та ефективність, а співробітники керуються показниками ефективності та стимулами.
4	Культура ієрархії	Цей тип культури характеризується формальним і структурованим середовищем, де наголос робиться на правилах, політиках і процедурах. Організація цінує стабільність, передбачуваність і контроль, і очікується, що співробітники будуть дотримуватися встановлених протоколів і систем.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Важливо зазначити, що ці категорії не виключають одна одну і що більшість організацій мають елементи кожної з них. Крім того, організації можуть розвиватися та змінювати свою культуру з часом залежно від своїх потреб і зовнішнього середовища.

Хоча типи корпоративної культури Квінна та Кемерона є найбільш визнаними, вони не єдині типи культури робочого місця, які існують. Деякі додаткові типи організаційної культури, які ви можете побачити на робочому місці, включають:

Позитивна культура. Позитивна культура — це культура, у якій понад усе цінується створення позитивного сприятливого робочого середовища.

Цільова культура. У цільовій культурі основні цінності та місія компанії керують культурою.

Культура зворотного зв'язку. У культурі зворотного зв'язку відгуки вітаються, заохочуються та вписуються в ДНК компанії. Це включає неформальний і офіційний зворотний зв'язок. Він також включає як висхідний

(співробітники менеджерам), так і низхідний (менеджери працівникам) зворотний зв'язок [28].

Тренерська культура. У культурі коучингу бізнес-лідери використовують наставницький підхід до управління. Вони використовують методи коучингу, щоб допомогти своїм співробітникам досягти свого найвищого потенціалу.

Культура відповідальності. У сучасному робочому середовищі багато компаній зосереджені на створенні культури підзвітності. Це означає, що кожен у компанії — від нових співробітників до генерального директора — несе відповідальність за свої дії. І компанія в цілому несе відповідальність за свою практику. [29]

Контрольна культура. У деяких компаніях лідери контролюють свої команди через страх. Це відоме як культура контролю — і може бути дуже шкідливим для працівника та організації.

Культура навчання. У культурі навчання основна увага приділяється професійному зростанню та розвитку. Компанії з культурою навчання зазвичай мають надійні програми L&D. Вони інвестують у те, щоб допомогти своїм співробітникам розвиватися як професіонали та особистості. [13]

1.1.3 Класифікаційні підходи до змістовної характеристики типів організаційної культури

Існує декілька класифікаційних підходів до змістовних характеристик типів організаційної культури. Одним з найпоширеніших підходів є конкуруюча система цінностей: ця основа, розроблена Кемероном і Куїном, визначає чотири типи організаційної культури на основі двох вимірів: внутрішня проти зовнішньої спрямованості та гнучкості проти стабільності. Чотири типи культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія [27]. Визначення до кожної з цих категорій можна побачити у таблиці 1.1.

Також відомою є модель організаційної культури Д. Денісона розглядає чотири напрями оцінки організаційної культури: зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залучення, постійність, адаптивність, місія. В результаті багаторічних досліджень був встановлений зв'язок між виміром цих параметрів і ефективністю організації. Було встановлено, що високий рівень кожного параметра важливий для успішної діяльності організації [14]

Модель OCAI (Інструмент оцінки організаційної культури): Ця модель, розроблена Камероном і Куїном, визначає чотири типи культури на основі двох вимірів: люди проти орієнтації на завдання та стабільність проти гнучкості. Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) — це метод дослідження та інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки поточної та бажаної організаційної культури організації. Після оцінки організаційної культури вашого підрозділу можна посилити те, що працює, і змінити те, що ні. Метою OCAI є оцінка шести ключових аспектів організаційної культури: домінуючі характеристики, організаційне лідерство, управління співробітниками, організаційний клей, стратегічні акценти та критерії успіху. [18]

Модель організаційної культури Шайна визначає три рівні організаційної культури: артефакти та поведінку, визнані цінності та базові припущення. Ця модель передбачає, що культура організації формується її основними припущеннями, які часто неявні та глибоко вкорінені. Шайн представляє модель рівня культури в контексті компаній. Корпоративні культури є приблизно закритими системами, які можна відрізнити від інших культур. Їх підсистеми, процеси та механізми легше проглядаються, ніж у суспільстві. Крім того, існують економічні інтереси корпоративного менеджменту, які можуть призвести до необхідності зміни корпоративної культури. [15]

Культурна модель Т. Є. Дейла і А. А. Кенеді виділяє чотири головні типи корпоративної культури. В якості аналізованих параметрів вони вибрали рівень ризику і швидкість отримання зворотного зв'язку [26]. На підставі поєднання цих

параметрів були виділені наступні типи організаційної культури, які можна побачити у таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 - Типи корпоративної культури за моделью Т. Є. Дейла та А. А. Кенеді

№	Тип	Характеристика	Сфера діяльності
1	Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку	Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але отримують зворотний зв'язок швидко незалежно від того, правильні їх дії або ні	Індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама
2	Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку	Службовці мало чим ризикують, їх заохочують вести інтенсивну діяльність з відносно невеликим ризиком. Усі дії отримують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт править балом і визначає все. Обслуговування клієнта, прагнення йому догодити є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина	Організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії по обчислювальній техніці, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії по страхуванню життя
3	Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку	Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотний зв'язок, тривалий процес ухвалення рішень, життєстійкість і довготривала перспектива – характерні риси. Цикли ухвалення рішень займають часто роки	Нафтові компанії, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби

Продовження таблиці 1.3

4	Культура низького ризиків і повільного зворотного зв'язку	Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників концентрується на технічній досконалості, розрахунку міри ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку примушує службовців зосередити свою енергію на тому, як вони що небудь роблять, а не на тому, що вони роблять	Страховання, банківська справа, фінансові послуги
---	--	---	---

Джерело [19]

Кожен із цих підходів пропонує різний погляд на організаційну культуру та пропонує унікальне розуміння того, як культура формується та підтримується. Розуміючи ці різні підходи, організації можуть отримати глибше розуміння власної культури та працювати над створенням позитивної та ефективної організаційної культури, яка підтримує їхню місію та цілі.

1.2 Методи організаційного аналізу та оцінки

1.2.1 Методи аналізу середовища бізнес-організацій з акцентом на соціокультурні фактори

Аналіз та оцінка середовища бізнес-організації з наголосом на соціально-культурних факторах може бути складним процесом, який потребує ряду методів і показників. Для цієї мети можна використовувати деякі методи та показники, один з яких є аналіз PESTLE. Аналіз PESTLE – це структура, яка допомагає визначити зовнішні фактори, які можуть впливати на організацію, включаючи соціально-культурні фактори, такі як демографічні показники, цінності, переконання та ставлення. PESTLE — це мнемоніка, яка в розширеній формі позначає Р як

політичний, Е як економічний, S як соціальний, Т як технологічний, L як правовий і Е як екологічний [20]. Це дає змогу побачити все довкілля з висоти пташиного польоту з багатьох різних кутів, які хочеться перевірити та відстежувати під час обдумування певної ідеї/плану. Вивчаючи кожен із цих факторів, організації можуть краще зрозуміти зовнішнє середовище та його потенційний вплив на організацію. Докладніше про кожен фактор можна побачити у таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 - Характеристика факторів аналізу PESTLE

№	Фактор	Опис	Компоненти
1	Політичний	Політичні чинники стосуються державного контролю та впливу на економіку чи промисловість. Урядовими факторами можуть бути законодавство або економічна політика.	Торговельні тарифи Конфлікти Оподаткування Фіскальна політика
2	Економічний	Економічні фактори безпосередньо впливають на довгострокові перспективи компанії на ринку. Економічне середовище може впливати на те, як компанія оцінює свою продукцію, або впливати на модель попиту та пропозиції.	Рівень інфляції Наявний дохід Рівень безробіття Процентні ставки Курси іноземних валют Закономірності економічного зростання
3	Соціальний	Соціальні фактори, такі як демографія та культура, можуть впливати на галузеве середовище, впливаючи на пікові періоди покупок, купівельні звички та спосіб життя. Суспільство має важливе значення, оскільки культура та спосіб життя людей можуть впливати на те, коли, де та як вони, ймовірно, будуть взаємодіяти з продуктами та послугами.	Релігія та етика Моделі купівлі споживачів Демографія Здоров'я Думки та ставлення ЗМІ Уподобання бренду Освіта

Продовження таблиці 1.4

4	Технологічний	Технологічні фактори можуть мати прямий або опосередкований вплив на галузь. Хоча на деякі галузі технології впливатимуть сильніше, ніж на інші, технологічні інновації можуть вплинути на ринок, споживчий вибір і купівельну спроможність.	Автоматизація Технологічний розвиток Патенти Ліцензування Спілкування Інформаційні технології Дослідження та розвиток Технологічна обізнаність
5	Правовий	Правові фактори можуть впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище компанії. Правове та регуляторне середовище може впливати на політику та процедури галузі, а також може контролювати зайнятість, безпеку та правила.	Закони про зайнятість Захист прав споживачів Специфічні нормативні акти галузі Регулюючі органи Екологічні норми
6	Екологічний	Фактори навколишнього середовища включають усі ті, що стосуються фізичного середовища та загальних вимог захисту навколишнього середовища. Хоча навколишнє середовище є більш важливим для деяких галузей, таких як туризм, сільське господарство чи виробництво продуктів харчування, ці фактори можуть впливати на низку різних галузей промисловості, і про них варто пам'ятати.	Клімат Географічне положення Цінності зацікавлених сторін і споживачів Екологічні компенсації Погода Глобальна зміна клімату

Джерело [10]

Ще одним методом аналізу є Cultural Dimensions Framework, розроблений Гертом Хофстеде, яка являється інструментом для розуміння культурних відмінностей між країнами та регіонами [25]. Структура включає шість вимірів культури: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскулінність проти

жіночності, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація проти короткострокової та поблажливість проти стриманості. Характеристику цих вимірів можна побачити у таблиці 1.5. Розуміючи ці параметри, організації можуть отримати уявлення про культурні цінності та норми країн і регіонів, де вони працюють.

Таблиця 1.5 - Характеристика категорій аналізу Cultural Dimensions Framework

№	Категорія	Опис	Характеристика показників
1	Індекс дистанції влади	Враховує ступінь терпимості до нерівності та влади. У цьому вимірі нерівність і влада розглядаються з точки зору послідовників – нижчого рівня.	Високий індекс дистанції влади вказує на те, що культура сприймає нерівність і відмінності у владі, заохочує бюрократію та демонструє високу повагу до рангу та авторитету. Низький індекс дистанції влади вказує на те, що культура заохочує плоскі організаційні структури, які мають децентралізовану відповідальність за прийняття рішень, стиль управління за участю та наголос на розподіл влади.
2	Індивідуалізм проти колективізму	Враховує ступінь, до якого суспільства інтегровані в групи, а також їхні зобов'язання та залежність від груп.	Індивідуалізм вказує на те, що досягненню особистих цілей надається більше значення. Я-образ людини в цій категорії визначається як «Я». Колективізм вказує на те, що цілям і благополуччю групи надається більше значення. Я-образ людини в цій категорії визначається як «Ми».

Продовження таблиці 1.5

3	Індекс уникнення невизначеності	Враховує ступінь допустимості невизначеності та двозначності. Цей вимір розглядає те, як реагують на невідомі ситуації та несподівані події.	Високий індекс уникнення невизначеності вказує на низьку толерантність до невизначеності, неоднозначності та ризику. Невідоме зводиться до мінімуму через суворі правила, норми тощо. Низький індекс уникнення невизначеності вказує на високу терпимість до невизначеності, двозначності та ризику. Невідоме сприймається більш відкрито, і існують слабкі правила, положення тощо.
5	Маскулінність проти жіночності	Вимір маскулінності проти жіночності також називають «жорстким проти ніжності» та розглядають переваги суспільства щодо досягнень, ставлення до сексуальної рівності, поведінки тощо.	Маскулінність має такі характеристики: чіткі гендерні ролі, наполегливість і зосередженість на матеріальних досягненнях і багатстві. Жіночність пов'язана з такими характеристиками: змінні гендерні ролі, скромність, дбайливість і турбота про якість життя.
6	Довгострокова орієнтація проти короткострокової орієнтації	Враховує, наскільки суспільство бачить свій часовий горизонт.	Довгострокова орієнтація показує зосередженість на майбутньому та передбачає відстрочку короткострокового успіху чи задоволення для досягнення довгострокового успіху. Довгострокова орієнтація підкреслює наполегливість, наполегливість і довгострокове зростання. Короткострокова орієнтація демонструє зосередженість на найближчому майбутньому, передбачає досягнення короткострокового успіху чи задоволення та робить сильніший акцент на теперішньому, ніж на майбутньому. Короткострокова

			орієнтація наголошує на швидких результатах і повазі до традицій.
8	Поблажливість проти стриманості	Вимір поблажливості проти стриманості розглядає ступінь і тенденцію суспільства виконувати свої бажання. Іншими словами, цей вимір обертається навколо того, як суспільства можуть контролювати свої імпульси та бажання.	Поблажливість означає, що суспільство дозволяє відносно безкоштовне задоволення, пов'язане з насолодою життям і розвагою. Стриманість свідчить про те, що суспільство пригнічує задоволення потреб і регулює його через соціальні норми.

Джерело [11]

Важливими є також соціальні та культурні показники. Існує ряд соціальних і культурних показників, які можна використовувати для оцінки соціально-культурного середовища бізнес-організації. До них входять демографічні дані, такі як вік, стать, етнічна приналежність та рівень освіти, а також показники, пов'язані з соціальними установками та цінностями, наприклад релігійність, соціальний капітал і культурне розмаїття. Вивчаючи ці показники, організації можуть отримати уявлення про соціальні та культурні тенденції, які формують середовище, в якому вони працюють.

Ще одним методом являється аналіз зацікавлених сторін. Аналіз зацікавлених сторін — це процес виявлення та оцінки зацікавлених сторін, на яких впливає організація, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників і ширшу спільноту. Розуміючи потреби та очікування цих зацікавлених сторін, організації можуть отримати уявлення про важливі для них соціальні та культурні фактори та розробити стратегії залучення та задоволення їхніх потреб. [21]

Одним з методів аналізу зовнішнього середовища БО також є етнографічне дослідження. Етнографічне дослідження передбачає занурення в культуру та

середовище досліджуваної спільноти чи групи. Це може включати проведення інтерв'ю, спостереження за суспільними практиками та участь у культурних заходах. Етнографічне дослідження може забезпечити глибоке розуміння соціальних і культурних факторів, які формують середовище організації бізнесу.

Отож, використовуючи ці методи та показники, організації можуть отримати глибше розуміння соціокультурного середовища, в якому вони працюють, і розробити стратегії для ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами та задоволення їхніх потреб. [24]

1.2.2 Методи аналізу та оцінки управлінських підсистем, залучених до аналізу, формування та зміни організаційної культури в організаціях

Аналіз та оцінка управлінських підсистем, що залучаються до формування та зміни організаційної культури в організаціях, є складним процесом, який може включати в себе наступні методи:

Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI): OCAI — це інструмент, розроблений Камероном і Квінном для оцінки організаційної культури. Інструмент містить опитування, яке вимірює чотири виміри організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія. Вимірюючи ці параметри, організації можуть отримати уявлення про свою поточну культуру та визначити сфери для вдосконалення. [8]

Аналіз інтерв'ю та спостереження: цей метод полягає у спілкуванні з різними рівнями працівників організації та спостереженні за їхньою поведінкою на робочому місці. Цей метод дозволяє зрозуміти, які норми поведінки домінують в організації, які цінності відображає організаційна культура, та які внутрішні фактори впливають на діяльність працівників. Дані опитування зазвичай включають запитання, пов'язані із задоволеністю працівників, залученістю та сприйняттям культури організації. Аналізуючи результати опитувань

співробітників, організації можуть визначити сильні та слабкі сторони своєї культури та розробити стратегії для вдосконалення.

Культурні аудити: Культурні аудити включають комплексну оцінку культури організації, включаючи її цінності, переконання та норми. Цей процес зазвичай включає поєднання інтерв'ю, фокус-груп і аналізу документів. Проводячи культурний аудит, організації можуть отримати глибоке розуміння своєї культури та визначити сфери для покращення.

Аналіз організаційної мережі (ONA): ONA — це метод аналізу моделей спілкування та співпраці в організації. Цей підхід можна використати для виявлення ключових впливових осіб і лідерів думок в організації та оцінки їхнього впливу на організаційну культуру. Проводячи ONA, організації можуть отримати уявлення про соціальну динаміку, яка формує їх культуру, і визначити стратегії сприяння позитивним культурним змінам. [7]

Аналіз документів: цей метод дозволяє вивчити документи, які описують організаційну культуру, такі як місія, візія, цінності, політики та процедури. Аналіз документів дозволяє визначити, наскільки організаційна культура відповідає заявленим цілям та які її аспекти потребують змін.

Центри управлінської оцінки: Центри управлінської оцінки використовуються для оцінки навичок і компетенцій менеджерів і лідерів в організації. Оцінюючи ефективність роботи менеджерів у ряді змодельованих сценаріїв, організації можуть отримати уявлення про їхній стиль керівництва та оцінити їхню здатність формувати та сприяти позитивній організаційній культурі.

Використовуючи ці методи, організації можуть отримати глибоке розуміння своєї організаційної культури та розробити стратегії сприяння позитивним культурним змінам. Важливо зазначити, що жоден метод сам по собі не є достатнім і що комплексний підхід до культурного аналізу та оцінки може вимагати використання кількох методів.

1.2.3 Методики аналізу організаційних документів, що регламентують діяльність підрозділів

Існує декілька методик аналізу організаційних документів, які допомагають регулювати діяльність підрозділів бізнес-організації. Їх характеристики можна побачити у таблиці 1.6

Таблиця 1.6 - Методики аналізу організаційних документів

№	Вид аналізу	Характеристика
1	Аналіз вмісту	Аналіз вмісту — це метод аналізу письмових документів, наприклад політик і процедур, для виявлення шаблонів і тем. Цей підхід передбачає визначення та кодування ключових тем та ідей у документах, а також аналіз частоти та розподілу цих тем. Цей метод дозволяє отримати уявлення про пріоритети та цілі організації та про те, наскільки вони відображені в документах, що регламентують діяльність її підрозділів.
2	Порівняльний аналіз	Порівняльний аналіз передбачає порівняння різних документів або версій документів для виявлення відмінностей і подібностей. Цей підхід може бути корисним для визначення змін у політиках і процедурах з часом, а також відмінностей у підходах у різних підрозділах організації. Порівняльний аналіз може допомогти визначити сфери, де може знадобитися стандартизація або де можуть бути можливості для обміну передовим досвідом між підрозділами.
3	Аналіз дискурсу	Аналіз дискурсу – це метод аналізу мови та моделей спілкування, що використовуються в документах. Цей підхід передбачає вивчення мови, яка використовується для опису політик і процедур, а також контексту, в якому вони використовуються. Аналіз дискурсу може дати розуміння основних цінностей і припущень, які формують організаційну політику та процедури, а також динаміку влади, яка впливає на їх розвиток і впровадження.

Продовження таблиці 1.6

4	Аналіз мережі	Аналіз мережі включає відображення зв'язків між різними документами та людьми та групами, залученими до їх розробки та реалізації. Цей підхід може дати розуміння того, якою мірою різні підрозділи всередині організації пов'язані та як вони впливають одне на одного. Аналіз мережі може допомогти визначити області, де можуть існувати прогалини у спілкуванні чи співпраці між підрозділами, а також можливості для кращої координації та співпраці.
---	---------------	--

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Використовуючи ці методи, організації, а конкретно відділ кадрів, який займається даними документами під керівництвом начальника відділу, можуть отримати глибше розуміння політики та процедур, які регулюють діяльність їхніх підрозділів, і визначити сфери для вдосконалення та стандартизації.

Приклади аналізу організаційних документів, що регламентують діяльність підрозділів можна побачити у Додатку А.

1.3 Приклади досвіду управління організаційною культурою

Управління організаційною культурою передбачає цілеспрямовані зусилля щодо формування та зміцнення цінностей, переконань, поведінки та ставлення працівників, щоб узгодити їх із місією, баченням і стратегією організації.

До прикладу, на міжнародному ринку існує бізнес-організація Zappos - це інтернет-магазин взуття та одягу та є відомим прикладом організації, яка ефективно керувала своєю культурою. Компанія відома своєю сильною культурою, яка наголошує на обслуговуванні клієнтів, інноваціях і розширенні можливостей співробітників.

На початку заснування компанії генеральний директор Тоні Хсі зрозумів, що йому потрібно створити сильну культуру, щоб відрізнити Zappos від

конкурентів. Він вірив, що якби він міг створити компанію, де працівники любили б свою роботу, клієнти б полюбили компанію, і успіх прийшов би за ними.

Генеральний директор Тоні Хсі та його команда лідерів зробили кілька кроків, щоб створити бажану культуру:

Визначення бажаної культури: вони розробили основні цінності Zappos, які включали такі концепції, як надання вау через послуги, сприйняття та стимулювання змін, а також створення веселощів і трохи дивацтва.

Наймання відповідно до культури: Zappos була відома своїм суворим процесом найму, який зосереджувався на виявленні кандидатів, які відповідали б культурі компанії.

Розширення можливостей співробітників: Zappos надала своїм співробітникам свободу приймати рішення та вирішувати проблеми без необхідності схвалення з боку вищого керівництва.

Відзначення культури: компанія регулярно проводила заходи та заходи, які зміцнювали культуру, наприклад «книги про культуру», які демонстрували досвід і досягнення співробітників.

Вимірювання культури: Zappos регулярно опитувала своїх співробітників, щоб оцінити їхню залученість і задоволеність, і використовувала цей відгук для покращення.

Ці зусилля окупилися, і Zappos став відомий своєю високою культурою та винятковим обслуговуванням клієнтів. Компанія була придбана Amazon у 2009 році, але вона продовжує підтримувати свою унікальну культуру та стала моделлю для інших організацій, які прагнуть створити позитивну та продуктивну культуру. [9]

Нашим вітчизняним прикладом успішного управління організаційної культури є бізнес-організація МакДональдз в Україні.

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування й налічує понад 40 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. [22]

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро «Лук'янівська» в Києві відкрився перший заклад МакДональдз у країні.

Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено близько 225 мільйонів доларів.

Свою місію МакДональдз Україна описує так: створювати приємні моменти задоволення смаком – легко для кожного. «Саме так ми живимо і плекаємо громади. Ми подаємо смачні страви, з якими люди почуваються добре, в зручних місцях, у зручний час та за доступними цінами. Ми наполегливо працюємо, щоб забезпечити швидкість, асортимент та індивідуальний підхід, яких очікують наші клієнти. Ми не просто обслуговуємо клієнтів – ми створюємо приємні моменти з усією легкістю, гостинністю та надійністю, за які нас знають та люблять.» [16]

Основою бренду є і завжди було слідування основним цінностям. До даних цінностей МакДональдз Україна відноситься:

Служіння - Для нас клієнти та наші люди на першому місці

Рівність - Ми відчиняємо двері для кожного

Доброчесність - Ми вчиняємо правильно

Громада - Ми гарні сусіди

Родина - Зростаємо разом

Дані цінності – це фільтр, через який проходять усі рішення в компанії. Адже, як говорить сама організація, дії говорять більше за слова.

Говорячи про алгоритм управління організаційною культурою в МакДональдз Україна, то можна сформулювати такий набір інструкцій:

Визначити бажану культуру: співпрацювати ключовими зацікавленими сторонами в «МакДональдз Україна», включаючи керівників, менеджерів і співробітників, щоб визначити бажану організаційну культуру. Це може включати такі цінності, як орієнтація на клієнта, командна робота, постійне вдосконалення та операційна досконалість.

Оцінити поточну культуру: Проведення опитування, фокус-групи та інтерв'ю, щоб оцінити існуючу культуру в McDonald's Україна. Визначити переважаючі норми, вірування та практики та оцініть, наскільки вони узгоджуються з бажаною культурою. Визначити сильні сторони та області для вдосконалення.

Визначити ключові культурні елементи: визначте конкретні культурні елементи, які є критичними для McDonald's Україна. Це може включати обслуговування клієнтів, стандарти якості, розширення можливостей працівників, навчання та розвиток, командну роботу та відданість місцевим громадам.

Встановити культурні цілі: на основі визначених культурних елементів встановіть чіткі та вимірювані цілі, які відображають цілі «МакДональдз Україна». Наприклад, цілі можуть включати покращення показників задоволеності клієнтів, підвищення рівня залученості працівників або впровадження стійких практик.

Розробити стратегії втручання: розробити стратегії втручання, які відповідають визначеним культурним цілям. Розглянути можливість впровадження навчальних програм з обслуговування клієнтів, ініціатив з розвитку лідерства, програм визнання співробітників та ініціатив щодо залучення громади. Адаптувати найкращі світові практики до місцевого контексту.

Впроваджувати та контролювати: виконувати стратегії втручання в «МакДональдз Україна». Відстежувати та вимірювайте вплив заходів на організаційну культуру, використовуючи відповідні показники та механізми зворотного зв'язку. Регулярно повідомляти про прогрес співробітникам і зацікавленим сторонам.

Варто постійно оцінювати ефективність стратегій втручання та культурних ініціатив. Збирати відгуки від співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін, щоб внести необхідні корективи. Використовувати статистику на основі даних, щоб з часом вдосконалювати алгоритми та підходи.

Підтримувати зобов'язання лідерства: переконатись, що лідери McDonald's Україна активно демонструють і просувають бажану культуру. Заохочувати лідерів

показувати приклад, підтримувати культурні ініціативи та надавати необхідні ресурси та підтримку для стимулювання культурних змін.

Впроваджувати культуру в практики та процеси: інтегрувати бажану культуру в різні практики та процеси McDonald's Україна, такі як підбір персоналу, управління продуктивністю, навчання та прийняття рішень. Це допомагає зміцнити культурні цінності та забезпечити узгодженість у всій організації.

Відзначати та визнавати культурні успіхи: регулярно відзначати та визнавати окремих людей і команди, які є прикладом бажаної культури. Це зміцнює позитивну поведінку, заохочує залученість працівників і виховує почуття гордості за організаційну культуру.

У великих українських компаніях відповідальність за управління організаційною культурою зазвичай покладається на кілька ролей і відділів. Ось деякі ключові зацікавлені сторони, які часто мають справу з організаційною культурою:

Відділ кадрів (HR): Відділ кадрів відіграє важливу роль в управлінні та формуванні організаційної культури. Вони відповідають за пошук талантів, адаптацію, навчання та розвиток, управління продуктивністю та ініціативи щодо залучення співробітників, які можуть значно вплинути на культуру.

Керівництво та виконавча команда: керівники та старше керівництво відповідають за встановлення тону та бачення організації. Вони відіграють вирішальну роль у формуванні та просуванні бажаної культури через свої дії, рішення та спілкування. Вони забезпечують лідерство та спрямовують культурні зміни та узгодження.

Групи управління культурою або змінами: у деяких організаціях створюються спеціалізовані групи управління культурою або змінами, які наглядають і направляють процес культурної трансформації. Ці команди можуть включати фахівців з управління змінами, експертів з організаційного розвитку та захисників культури, які співпрацюють з різними відділами для реалізації культурних ініціатив.

Важливо зазначити, що управління організаційною культурою є спільною відповідальністю всієї організації. Хоча ці зацікавлені сторони мають певні ролі, створення та управління культурою вимагає активної участі та відданості з боку всіх працівників на різних рівнях. Сильна культура будується, коли кожен розуміє та втілює бажані цінності та поведінку.

Також важливим елементом є Кодекс етики ведення бізнесу, який являється набором принципів і вказівок, які визначають очікувану поведінку та етичні стандарти в організації. Він служить основою для керівництва діями та рішеннями співробітників і сприяння відповідальній та етичній поведінці в усій бізнес-діяльності. Хоча конкретний зміст може відрізнятися залежно від організації, типовий Кодекс ділової етики охоплює такі елементи:

Основні цінності: Кодекс зазвичай починається з викладу основних цінностей організації, які відображають її відданість чесності, чесності, повазі, справедливості, підзвітності та іншим фундаментальним принципам.

Відповідність законам і нормативним актам: Кодекс наголошує на дотриманні чинних законів, нормативних актів і галузевих стандартів. Він передбачає, що співробітники повинні вести бізнес у рамках закону та дотримуватися антимонопольного законодавства, законів про хабарництво, захисту даних та інших відповідних законів.

Конфлікти інтересів: очікується, що співробітники виявлятимуть і розкриватимуть будь-які конфлікти інтересів, які можуть поставити під загрозу їхню об'єктивність або лояльність до організації. У кодексі, як правило, описані процедури управління конфліктами та уникнення ситуацій, коли особисті інтереси заважають прийняттю бізнес-рішень.

Прийняття етичних рішень: Кодекс містить вказівки щодо процесів прийняття етичних рішень, заохочуючи працівників враховувати вплив своїх дій на зацікавлених сторін, підтримувати цінності організації та звертатися за порадами, коли вони стикаються з етичними дилемами.

Захист активів компанії. Співробітникам нагадуємо відповідально використовувати ресурси компанії та захищати конфіденційну інформацію,

інтелектуальну власність та інші активи. У ньому можуть бути наведені вказівки щодо належного використання технологій, безпеки даних і захисту конфіденційної інформації.

Чесна конкуренція та антимонопольний кодекс: Кодекс сприяє чесній конкуренції та забороняє антиконкурентну практику, змову, фіксацію цін або інші дії, які можуть обмежити конкуренцію на ринку.

Шанобливе робоче місце: Кодекс наголошує на важливості підтримки різноманітного, інклюзивного та шанобливого робочого середовища. Він забороняє дискримінацію, переслідування чи відплату на основі таких факторів, як раса, стать, релігія, сексуальна орієнтація чи інвалідність.

Відповідальність за охорону здоров'я, безпеку та навколишнє середовище: Кодекс підкреслює прагнення організації забезпечити безпечне та здорове робоче середовище. Він сприяє екологічній стійкості, відповідальному управлінню ресурсами та дотриманню правил охорони здоров'я та безпеки.

Повідомлення про неналежну поведінку: Кодекс заохочує співробітників повідомляти про будь-які підозрювані порушення кодексу чи іншу неетичну поведінку через відповідні канали, забезпечуючи захист від помсти.

Наслідки невідповідності: Кодекс роз'яснює потенційні наслідки порушення кодексу, які можуть включати дисциплінарні стягнення, аж до звільнення з роботи. Він підкреслює прагнення організації оперативно розслідувати повідомлені порушення та вживати відповідних заходів.

Кодекс ділової етики служить для працівників орієнтиром для розуміння етичних очікувань організації та керує їх поведінкою в різних бізнес-ситуаціях. Це підсилює прихильність організації до чесності, прозорості та відповідальної ділової практики.

Управління організаційною культурою є складним процесом, який включає різні стратегії та підходи. Хоча універсального алгоритму не існує, загальну основу для управління організаційною культурою можна побачити на рисунку 1.1:

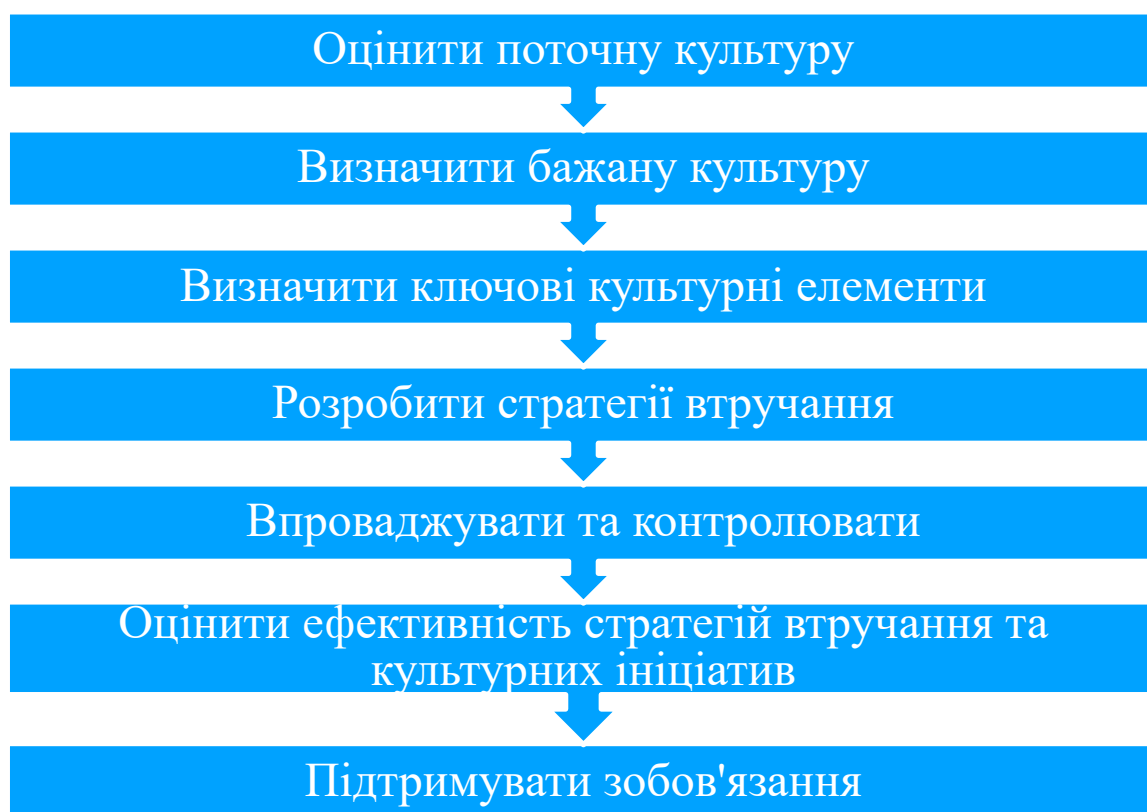


Рисунок 1.1 – Лінійний алгоритм управління організаційною культурою

Джерело: розроблено автором

Даний алгоритм виконується працівниками відділу кадрів під керівництвом начальника, який залучає їх до роботи. Дії, пов'язані з управлінням організаційною культурою, зазвичай виконуються групою осіб і груп всередині організації. Ось кілька ключових зацікавлених сторін, які відіграють важливу роль в управлінні організаційною культурою:

Найвище керівництво. Керівники вищої ланки, включаючи генерального директора та інших керівників, відіграють вирішальну роль у встановленні тону організаційної культури. Вони визначають бачення, цінності та стратегічний напрямок організації, а їхні дії та поведінка сильно впливають на культуру. Вони несуть відповідальність за комунікацію бажаної культури, показуючи приклад і вирівнюючи системи та процеси для підтримки культурних змін.

Менеджери середньої ланки: Менеджери середньої ланки відіграють важливу роль у перетворенні бажаної культури на практичні дії та поведінку на

рівні відділу чи команди. Вони повідомляють ініціативи щодо зміни культури своїм командам, забезпечують узгодження з організаційними цілями, а також надають рекомендації та підтримку співробітникам. Менеджери середньої ланки також відіграють ключову роль у сприянні залученню працівників і участі в процесі зміни культури.

Відділ кадрів (HR): Відділ кадрів часто бере участь в управлінні організаційною культурою. Вони сприяють визначенню бажаної культури, розробці та впровадженню ініціатив зі зміни культури та узгодженню HR-практик, таких як найм, відбір, адаптація, управління продуктивністю та навчання, з бажаною культурою. Фахівці з кадрів також можуть відігравати певну роль у моніторингу та вимірюванні зусиль щодо зміни культури.

Співробітники: працівники на всіх рівнях організації є активними учасниками управління організаційною культурою. Вони роблять внесок у процес зміни культури, приймаючи та практикуючи бажані цінності та поведінку, надаючи відгуки та пропозиції та активно залучаючись до ініціатив, пов'язаних з культурою. Прихильність, відданість і активна участь працівників є вирішальними для успіху зусиль зі зміни культури.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ - ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

2.1. Характеристика середовища ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

2.1.1 Внутрішнє середовища бізнес-організації

Моє дослідження по аналізу теперішнього стану організаційної культури підприємства та визначення її шляхів покращення я провела на підприємстві Товариство з обмеженою відповідальністю «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ». Загальну характеристику підприємства можна побачити у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика організації

Характеристики БО	Зміст
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»
Скорочена назва	"NAVICOM ENERGY"
Код ЄДРПОУ	39675137
Дата реєстрації	04.03.2015
Уповноважені особи	Директор Петрук Василь Миколайович
Розмір статутного капіталу	1 300 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу

Продовження таблиці 2.1

	Інші: 43.13 Розвідувальне буріння 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
--	---

Navicom Energy – це перспективна нафтова-газова сервісна компанія, яка надає повний спектр послуг з горизонтального та похило-скерованого буріння в Україні. Основними видами діяльності даного підприємства являється надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу, розвідувальне буріння, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Сферами діяльності Navicom Energy є похило-скероване буріння та оренда вибійного обладнання. До похило-скероване буріння відносяться такі послуги, як розрахунок та побудова проектного профілю свердловини, інженерний супровід буріння свердловин за допомогою двигунів та телесистем. До такої сфери діяльності як оренди вибійного обладнання, компанія відносить повний комплекс послуг з сервісного обслуговування обладнання та інженерний супровід обладнання на свердловині.

Послугами, які надає Navicom Energy, являються інженерний супровід та власна база обслуговування. Інженерний супровід полягає у кваліфікований супровід вибійного обладнання та проектний супровід під час буріння похило-скерованих свердловин. Під час цього здійснюються такі процеси: розрахунок і побудову проектного профілю свердловини, оцінка критичних навантажень КНБК, гідравлічний розрахунок, оцінка ризиків перетину свердловин та інженерні пояснення. Власна база обслуговування створена для ефективної та безперервної реалізації проектів. Зручний цех з ремонту двигунів та амортизаторів, дозволяє

проводити всі необхідні операції з обслуговування обладнання, включаючи збирання-розбирання обладнання, механічну очистку, дефектоскопію та заміну деталей. Завдяки наявності власної лабораторії, підприємство може якісно та в короткі терміни проводити ремонт телеметричного обладнання.

Щоб визначити конкретний коефіцієнт доходу для відповідної компанії, варто розрахувати коефіцієнт, зваживши доходи від різних видів діяльності. На основі наданої інформації ми можемо призначити ваги кожному виду діяльності та розрахувати зважений коефіцієнт доходу.

Питоми ваги для діяльності:

Основної (Надання допоміжних послуг у сфері видобування нафти та природного газу): 0,7

Інших (Розвідувальне буріння, Лізинг інших машин, обладнання та товарів, не включені в інші категорії, Неспеціалізована оптова торгівля): 0,3

Розрахунок зваженого коефіцієнту доходу:

Зважений коефіцієнт доходу = (вага основного доходу * дохід від основного + вага інших * дохід від інших) / активи

Розподіл доходів компанії такий:

Дохід від основного: 25 000 000 грн. Дохід від інших: 3 188 400 грн. Тому розрахунок буде виглядати ось так:

Зважений коефіцієнт доходу = $(0,7 * 25\,000\,000 \text{ грн} + 0,3 * 3\,188\,400 \text{ грн}) / 63\,760\,500 \text{ грн}$.

Результатом є конкретний зважений коефіцієнт доходу для компанії з урахуванням вагових коефіцієнтів, призначених різним видам діяльності.

Як говорить про себе сама компанія, Navicom Energy — це якість та надійність послуг похило-скерованого буріння нафтових та газових свердловин, надання в оренду вибієних вибієного обладнання. Засновники компанії вирішили залучити свій власний багаторічний досвід з метою надання клієнтам сервісу найвищого рівня. Navicom Energy використовує виключно сучасне обладнання іноземного виробництва, має власну виробничу базу та постійно підвищує

кваліфікацію працівників безпосередньо на базі виробників обладнання у Канаді.
[6]

Місія даної компанії сформульована так: бути рушієм модернізації та професіоналізму в енергетичному секторі України, інтегрованому з європейським ринком. В своїй діяльності компанія та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати економічні, соціальні та етичні аспекти ведення бізнесу. Бізнес-принципи Navicom Energy – це спільні ціннісні орієнтири компанії, які мають допомогти співробітникам приймати правильні рішення та брати відповідальність, незалежно від посади та масштабу завдань. Виходячи з цього, головні цінності Navicom Energy - це:

Ефективність. Прагнення оптимізувати даний бізнес так, щоб досягти максимальних результатів, найбільш ефективно використовуючи наявні ресурси. Це стосується як виробничих підрозділів, так і управління фінансами компанії.

Прозорість. Navicom Energy стає відкритою, сучасною компанією. Прозорість підвищує ефективність, в результаті приносячи вигоду всім - акціонерам, співробітникам і широкій громадськості.

Сміливість. Як говорить про себе сама компанія «Ми рішучі і наполегливі в досягненні встановлених цілей, ми змінюємось самі і змінюємо нафтогазовий ринок країни в інтересах українців.»

Справедливість. «Ми послідовні, справедливі та меритократичні у співпраці з усіма нашими клієнтами, співробітниками, конкурентами та державою.»

Структура фірми та підпорядкованість підрозділів можна зобразити за допомогою наступної схеми на рисунку 2.1. У дану випадку організаційна структура підприємства являється лінійною.



Рисунок 2.1 Лінійна організаційна структура управління

Джерело: розроблено автором

ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» є сервісною компанією, що надає повний спектр послуг з похило-скерованого буріння, включаючи:

- розрахунок та побудову проєктного профілю свердловини;
- інженерний супровід буріння свердловин за допомогою двигунів та телеметричних систем;

- оренда вибійного обладнання, повний комплекс послуг з сервісного обслуговування обладнання на власній виробничій базі.

Важливим елементом характеристики внутрішнього середовища організації є чисельність, структура та рух персоналу за останні три роки.

У період з 2020 року до лютого 2022 року кількість працівників на виробництві складала 18 чоловік, з них 11 інженерів та 7 офісних співробітників. Не дивлячись на різке падіння обсягів виробництва у період пандемії 2020 року, компанії вдалося зберегти робочі місця, уникнувши скорочень.

Через повномасштабне вторгнення в Україну підприємство вимушено призупинило діяльність на декілька місяців. Після відновлення роботи відбулося значне зростання обсягів виробництва, що призвело до оновлення та суттєвого розширення штату.

На даний момент технічний департамент ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» налічує 27 працівників, що підпорядковуються начальнику технічного департаменту та безпосередньо начальникам кожного з відділів: відділу похило-скерованого буріння, де працює 16 інженерів з буріння похило-скерованих та горизонтальних свердловин, лабораторії з ремонту та експлуатації вибійних телесистем (5 співробітників) та цеху з ремонту та відпрацювання вибійних двигунів (3 співробітника). Інженерний склад виконує свої обов'язки як безпосередньо на свердловинах, так і на виробничій базі ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ», де проводиться сервісне обслуговування та ремонт вибійного обладнання для своєчасного забезпечення обладнанням об'єктів, де виконуються роботи.

Офісний штат компанії, який складається з 11 осіб, зі свого боку, відповідає за забезпечення безперебійного та якісного надання послуг, що включає в себе здійснення розрахунків, вирішення адміністративних питань, логістику, документообіг, закупівлі, бухгалтерію, системне адміністрування, заходи з охорони праці, та інше.

Адміністрація компанії, тобто, Директор, головний інженер та менеджер з персоналу, несуть відповідальність за коректну та якісну роботу компанії, контроль

над дотриманням прав та обов'язків персоналу, координують роботу відділів та вживають необхідних заходів для належного розвитку підприємства.

Фінансову звітність підприємства можна побачити у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

	2022	2021	2020
Дохід	28 188 400 грн	35 942 200 грн	29 060 500 грн
Чистий прибуток	571 400 грн	34 800 грн	15 900 грн
Активи	63 760 500 грн	61 192 600 грн	71 824 400 грн
Зобов'язання	54 953 700 грн	52 948 300 грн	0 грн

Джерело: [35]

Щоб розрахувати коефіцієнт доходу для даної компанії, нам потрібно розділити дохід на активи. Ось розрахунок:

Коефіцієнт доходу = Дохід / Активи

Коефіцієнт доходу = 28 188 400 грн / 63 760 500 грн.

Коефіцієнт доходу $\approx 0,4428$

Отже, коефіцієнт доходу для компанії становить приблизно 0,4428.

2.1.2 Зовнішнє середовища бізнес-організації

ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» надає ряд продуктів і послуг для енергетичної промисловості, і характеристики зовнішнього середовища можуть впливати на її роботу та продуктивність. Ось деякі з ключових характеристик зовнішнього середовища ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»:

Економічні фактори: такі економічні умови, як ціни на нафту та загальний рівень економічного зростання, можуть суттєво вплинути на бізнес-середовище ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ». Попит на його продукцію та послуги тісно

пов'язаний зі станом енергетичної галузі, на яку сильно впливають економічні умови.

Технологічні фактори: технологічний прогрес може створити нові можливості для ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ», але він також може підірвати існуючі галузі та бізнес-моделі. Технологічні інновації також стимулюють перехід до відновлюваних джерел енергії, що може вплинути на бізнес компанії у довгостроковій перспективі. [6]

Політичні та юридичні фактори: Закони, нормативні акти та політична нестабільність можуть вплинути на діяльність і прибутковість ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ». Зміни в державній політиці та правилах можуть вплинути на енергетичну галузь, що може мати прямий вплив на організацію.

Соціально-культурні фактори. На діяльність ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» впливають соціальні та культурні норми в країнах, де вона працює. Попит на енергію значною мірою залежить від соціально-культурних факторів, таких як зростання населення та поведінка споживачів.

Екологічні фактори: екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення та природні катаклізми, можуть вплинути на діяльність і репутацію. Як енергетична компанія, ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» також піддається зростаючому тиску щодо переходу на більш чисті види енергії та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Фактори конкуренції: Енергетична галузь є висококонкурентною, і ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» стикається з конкуренцією з боку інших компаній, які пропонують подібні продукти та послуги. Переговорна сила постачальників і клієнтів також впливає на прибутковість і стійкість компанії.

Ринок похило-скерованого буріння в Україні є досить вузьким та налічує не більше 10 компаній, що надають аналогічні послуги. Серед них ТОВ «Укрнафтагазсервіс», ТОВ «Горизонти», ТОВ «Денімекс Юкрейн» та інші. Для підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» постійно вживає необхідних заходів з удосконалення технологічних процесів, оптимізації

штатного розкладу компанії, порядку надання послуг та цінової політики підприємства.

Споживачами підприємства є бурові компанії, що потребують послуг з похило-скерованого буріння та спеціалізованого обладнання під час буріння нафтових та газових свердловин в Полтавській, Харківській, Дніпропетровській, Львівській та Івано-Франківській областях. Основними Замовниками ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» є АТ «Укргазвидобування», ТОВ «БК «Укрбурсервіс», ТОВ «Полтавська бурова компанія». [36]

Основними партнерами організації являються Abaco Drilling Technologies, Epcos Solutions inc, Drill-Tek MWD Services Ltd та інші.

Загалом зовнішнє середовище ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» є складним і динамічним, і воно вимагає від компанії адаптації та реагування на зміни, щоб залишатися конкурентоспроможною та успішною.

SWOT-аналіз ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» з орієнтацією на соціокультурні фактори можна побачити у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу

	Зовнішнє середовище	
	Можливості (шанси) 1. Перехід до відновлюваних джерел енергії 2. Революція сланцевого газу	Загрози 1. Регуляторні зміни 2. Зміна споживчих уподобань
Сильні сторони 1. Різноманітність та інклюзивність 2. Технологічний досвід	Запровадження заходів для розвитку сильної корпоративної культури, такі як сприяння командній роботі, інноваціям і розширення можливостей працівників	Визначено важливість різноманітності та активно працюючи над створенням інклюзивного середовища, компанія розвиває культуру, яка цінує та поважає відмінності, заохочує різноманітні погляди та сприяє рівності
Слабкі сторони 1. Соціокультурна чутливість 2. Негативне сприйняття	Стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших великих гравців у нафтовій і газовій промисловості, що вимагає постійних інновацій та диференціації	Керування робочою силою зі спеціальними навичками вимагає постійного навчання та програм розвитку, щоб усунути будь-які потенційні прогалини в навичках і забезпечити утримання талантів

Джерело: розроблено автором

2.2 Проведення експертного опитування та його результати

На сьогоднішній день, висока організаційна культура є ключем до розвитку рис, необхідних для успіху в бізнесі. Організаційна культура охоплює основоположні цінності компанії чи бізнесу. Вона також відображає очікування та філософію організації, а також досвід її співробітників і керівників, часто визначаючи майбутній напрям групи.

Організаційна культура визначається як основні переконання, припущення, цінності та способи взаємодії, які сприяють створенню унікального соціального та психологічного середовища організації. Культура є ключовою перевагою, коли мова заходить про залучення талантів і випередження конкурентів. 77 відсотків працівників розглядають культуру компанії, перш ніж подати заявку, і майже половина працівників залишили б поточну роботу заради нижчої оплати праці в організації з кращою культурою. Культура організації також є одним із головних показників задоволеності працівників і однією з головних причин того, що майже дві третини (65%) працівників залишаються на своїй роботі. [1]

Важливою складовою кожної компанії є її організаційна культура і Navicom Energy не є винятком. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки.

Основним дослідженням мого проходження практики являється проведення експертного опитування для визначення типу, позитивних та негативних рис наявної в підприємстві організаційної культури для подальшого визначення її шляхів покращення.

Об'єктом експертного опитування є організаційна культура, яка вивчається шляхом збору думок і ідей групи експертів.

Мета експертного опитування — зібрати й проаналізувати думки та ідеї експертів з даної теми, щоб надати цінну інформацію та вказівки особам, які приймають рішення, а саме: менеджменту Navicom Energy.

Суб'єктами мого дослідження є особи, які мають великі знання та досвід у відповідній галузі, чийі ідеї та думки вважаються цінними та інформативними, а саме кваліфіковані працівники Navicom Energy. Кількість опитаної групи складає 33 співробітника організації.

Завданням даного експертного опитування полягає в тому, щоб зібрати й проаналізувати думки та ідеї групи експертів щодо організаційної культури на підприємстві. Завдання передбачає розробку та проведення опитування для групи осіб, а потім аналіз результатів для виявлення закономірностей, тенденцій та ідей щодо покращення організаційної культури.

Для самого збору інформації я обрала анкету, яка являється найбільш поширеною формою дослідження при зборі першочергових даних, причому інструмент дуже гнучкий, в тому плані, що запитання можна задавати багатьма різними способами. Питання в експертному опитуванні можуть бути відкритими або закритими, і результати часто аналізуються статистично, щоб визначити тенденції та закономірності у відповідях експертів.

Кількість питань в експертному опитуванні може змінюватися залежно від питання дослідження, цілей дослідження та рівня деталізації відповідей. Загалом експертне опитування може містити від п'яти питань до кількох десятків. Ключовим фактором у визначенні кількості запитань в експертному опитуванні є забезпечення цілеспрямованості та цілеспрямованості запитань, а також надання необхідної інформації та розуміння для вирішення питання дослідження. Забагато запитань може призвести до втоми опитування та зниження рівня відповідей, тоді як замало запитань може не надати достатньо інформації, щоб зробити значущі висновки. Тому у моїй анкеті для експертного опитування я обрала оптимальну кількість запитань - 14. Розроблені запитання та варіанти відповідей, результати дослідження можна побачити у Додатку Б. Дане опитування було пройдено 33 учасника дослідження, проте варто зауважити, що я не зобов'язувала відповідати

на всі запитання, тому до деяких запитань кількість отриманих відповідей складає 31-32.

2.3 Визначення поточного стану організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

2.3.1 Тип організаційної культури згідно В. Оучі

Для визначення типу організаційної культури звернемося до дослідження типології запропоноване відомим американським фахівцем з проблем менеджменту Вільямом Оучі. Відповідно до цієї типології існують чотири найбільш поширених типу організаційної культури:

1. Ієрархічна (бюрократична) - застосовується до робочого середовища, яке є більш структурованим і орієнтованим на процес. Більшість заходів і рішень продиктовано існуючими процедурами, а не великою кількістю інновацій і вільнодумства.

2. Ринкова - співробітники дуже цілеспрямовані, а лідери жорсткі та вимогливі, щоб досягти показників успіху, визначених компанією. Це може бути середовище під високим тиском, але водночас і винагорода, коли ця важка робота окупається реальними результатами, які можна виміряти.

3. Кланова - культура пропонує дуже дружнє робоче середовище, де такі речі, як стосунки, мораль, участь і консенсус, займають центральне місце. З точки зору лідерства, менеджерів вважають наставниками, а не фігурантами, які роздають інструкції та догани.

4. Адхократична - така культура сприяє створенню дуже підприємницького типу робочого середовища, де співробітників заохочують ризикувати й агресивно

впроваджувати нестандартні ідеї. У результаті відбувається багато інновацій, навчання та зростання – для працівників і організації в цілому. [4]

Розглядаючи проведене мною опитування, можна сказати, що Navicom Energy більш схильна до поєднання культури ієрархії та кланової культури. Розглядаючи прояви ієрархічної культури даної організації, то основними плюсами цього є багато ясності в спілкуванні та очікуваннях, тому що майже все передбачено та те, що співробітники відчують більше почуття безпеки та передбачуваності. Оскільки вони стикаються з великою кількістю нормативних актів і часто перебувають під належним контролем, вони віддають перевагу процедурам майже над усім іншим. Якщо говорити про кланову культуру, то головними перевагами цього є щасливий колектив, якому щиро подобається працювати разом та покращена комунікація між співробітниками. Спираючись на цифри, варто звернути увагу на те, що при запитанні як приймаються рішення всередині організації, 38,7% сказали, що рішення приймається тільки менеджментом підприємства, а 45,2%, що відбувається спільний та демократичний процес. Саме це показує поєднання двох організаційних культур у Navicom Energy.

Дане дослідження повинне бути проведене працівниками відділу кадрів під керівництвом начальника для збору інформації.

2.3.2 Три рівні організаційної культури згідно Е. Шейну

Організаційна культура як багатовимірне утворення є ієрархічною та виокремлюють три її рівні. Згідно Е. Шейну, організаційна культура має три рівні: рівень артефактів, рівень проголошених цінностей і рівень базових припущень [3]. Давайте розглянемо кожен рівень організаційної культури Navicom Energy.

Перший рівень - найбільш поверхневий, його можна безпосередньо спостерігати при взаємодії з організацією. Він включає в себе такі видимі факти, як застосовувані технології, архітектура, формальна структура, використання

простору і часу, спостерігається поведінка, мова, церемонії, ритуали, манера спілкування, міфи і т.д. Зміст усталених в організації міфів розкривають історію організації та цінності компанії. Найбільш значущими артефактами є звичаї та ритуали [2]. Говорячи про Navicom Energy, тут організаційні звичаї та ритуали представляють собою дії та заходи з високим ступенем емоційної залученості, здійснювані за певними правилами. Наприклад, існує ритуали комунікації: спілкування здійснюється за допомогою електронної пошти, проте існує і спільний чат у одному відомому застосунку для дзвінків і обміну повідомленнями. Саме там здійснюється більш неформальне спілкування та обговорення новин, вираження думок та емоцій. Зважаючи на моє дослідження, співробітники вважають, що в більшості комунікація відбувається відкрито: 46,9% зауважили, що існують регулярні командні зустрічі або обговорення один на один, а 37,5% говорять про політику відкритих дверей з керівництвом. Якщо говорити про робочі ритуали, то тут офісні співробітники мають свої звичаї, такі як проведення обіднього часу разом за споживанням їжі або перервою на каву, або, як насправді це відбувається - ходити на «перекур» разом. Головними завданнями ритуалів є демонстрація та передача співробітникам цінностей організації, забезпечення їх стабільності та збереження, сприяння згуртованості персоналу.

На другому рівні вивченню піддаються цінності, уявлення і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Ці цінності і уявлення усвідомлюються людьми і виконують нормативну функцію, регулюючи поведінку членів групи. Діагностика організаційної культури Navicom Energy на цьому рівні вже скрутна, оскільки цінності не завжди артикульовані. Вивчаючи цінності організації, я звернула увагу на наступні аспекти життєдіяльності компанії: призначення організації, яке сформульоване у місії даної компанії; її «обличчям» являється якість наданих послуг та потяг до вдосконалення; поводження з персоналом показується шляхом турбота про нього, поваги, найпоширенішою відповіддю на запитання про залучення нових співробітників була система наставництва та приятелів (18 голосів); стиль управління являється демократичним, так як зважаючи на

дослідження, рішення приймаються спільно та демократично, а також надається регулярний зворотній зв'язок у конструктивній формі.

Третій, глибинний, рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації, якщо не зосередитись конкретно на цьому питанні. Але ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей. До таких базових припущеннями відносяться уявлення про природу часу, природу простору, природу реальності, природу людини і людської діяльності, природу людських відносин. Говорячи про Navicom Energy, то сюди можна віднести вірування співробітників, а саме вплив релігії на поведінку працівників. Так, наприклад, багато релігій також пропагують прощення, співчуття та розуміння, що може бути цінним у вирішенні конфліктів на робочому місці. Співробітники, які мають сильні релігійні переконання, швидше за все, будуть підходити до конфліктів із бажанням вислухати та знайти спільну мову. Також етичні установки можуть мати значний вплив на організаційну поведінку, оскільки вони впливають на те, як люди приймають рішення та поведуться на робочому місці. Співробітники, які віддають перевагу етичній поведінці, швидше за все, встановлювати довірливі та поважні стосунки зі своїми колегами, що може призвести до більш позитивної культури на робочому місці. Високий рівень позитивного етичне ставлення також може впливати на те, як організації підходять до корпоративної соціальної відповідальності.

Дане дослідження повинне бути проведене працівниками відділу кадрів під керівництвом начальника для збору інформації і створення заходів покращення. Загальна вартість вивчення трьох рівнів організаційної культури залежатиме від складності організації, необхідної глибини аналізу та конкретних використаних методологій. Для даного дослідження рекомендується проконсультуватися з експертами з організаційної культури або дослідницькими консультантами, щоб отримати точнішу оцінку на основі унікальних характеристик організації та вимог дослідження.

2.3.3 Оцінка організаційної культури інструментом OCAI

Для оцінки організаційної культури Navicom Energy я використала метод дослідження та інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки поточної та бажаної організаційної культури організації - OCAI. OCAI був розроблений Кемероном і Куїном, і він базується на конкурентній системі цінностей. [23]

Отож, перейдемо до результатів дослідження, які можна побачити на рисунку 2.2 та у таблиці 2.4:

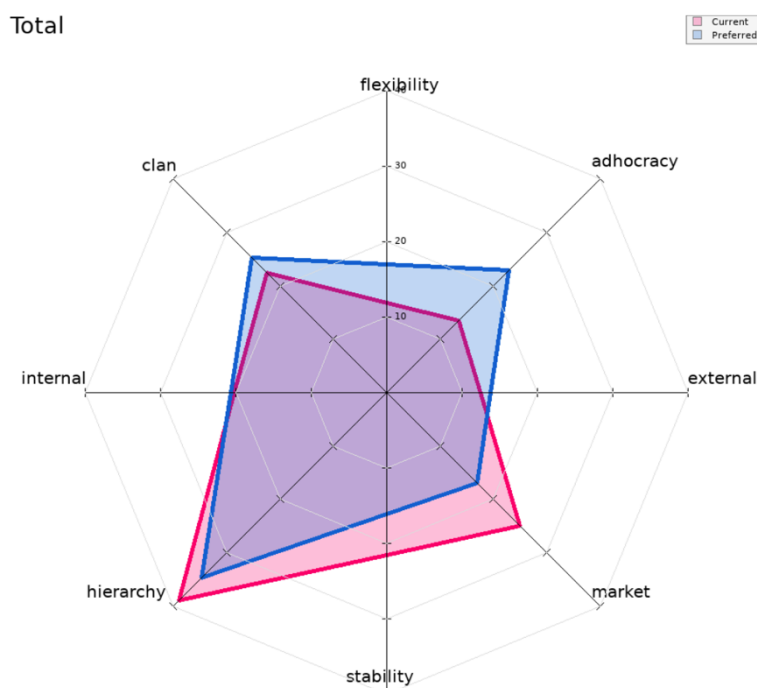


Рисунок 2.2 - Діаграма оцінки організаційної культури Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	22.50	25.33
2	Культура адхократії	13.50	23.00
3	Ринкова культура	25.00	17.00
4	Культура ієрархії	39.00	34.67
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Культурний профіль є сумішшю чотирьох культурних типів у системі конкуруючих цінностей. Червоні лінії представляють поточну культуру, а сині лінії – бажану культуру. З цього ми можемо вивести наступне:

Домінуюча культура — це тип, який отримав найвищий бал, у цьому випадку культура ієрархії (39,00 балів): структура, процедури, ефективність та передбачуваність. Далі йде ринкова культура (25,00 балів): орієнтація на результат, виробництво, цілі та завдання та конкуренція. Третє місце займає культура клану (22,50 бали): дуже приємне місце для роботи, де люди діляться багатьма собою і висока відданість. Присутня також культура адхократії (13,50 балів): динамічне, підприємницьке та творче місце для роботи.

Висновок: мабуть, існує суміш культур, де чіткий акцент робиться на процедурах і плануванні.

Подивимося на різницю між поточною та бажаною культурою. Червоний колір представляє поточну культуру, а синій — бажану культуру.

Найбільшу бажану різницю можна побачити в культурі адхократії, з підвищенням на 9,50 балів: акцент на інноваціях може бути значно більшим.

Згодом ринкова культура зі зниженням на 8,00 пунктів могла бути менше зосереджена на результатах і конкуренції. Культура ієрархії знижується на 4,33 бали та культура клану збільшується на 2,83 бали.

Домінуючою культурою в кращій ситуації залишається культура ієрархії, за якою слідують культура клану, культура адхократії та культура ринку.

Говорячи про домінуючі характеристики, варто поглянути на рисунок 2.3 та таблицю 2.5:

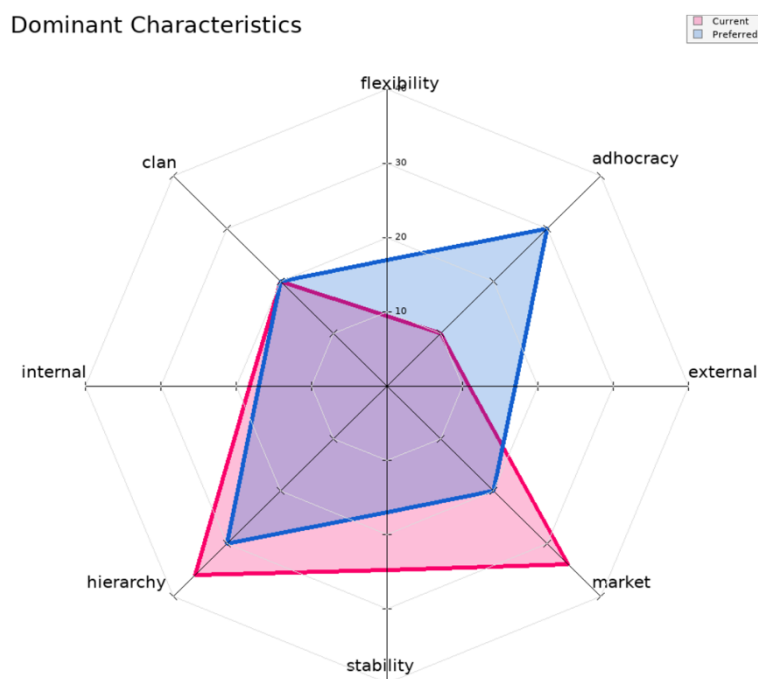


Рисунок 2.3 - Діаграма домінуючих характеристик Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	20.00	20.00
2	Культура адхократії	10.00	30.00
3	Ринкова культура	34.00	20.00
4	Культура ієрархії	36.00	30.00
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Для цього аспекту культура ієрархії має найвищий бал: 36,00 балів. Домінуючі характеристики формалізовані та структуровані, де процедури керують діями людей. Інші типи культури отримали такі оцінки відповідно: ринкова культура з 34,00 балами, кланова культура з 20,00 балами та адхократична культура з 10,00 балами відповідно.

І в культурі адхократії, і в культурі ринку різниця в балах між поточною та бажаною ситуацією перевищує або дорівнює 10 (+20,00 і -14,00 балів відповідно). Культура ієрархії знижується на 6,00 балів, це також вимагає уваги. Кланова культура залишається незмінною.

Наступним етапом є організаційне лідерство, яке відповідає на запитання «Як співробітники сприймають лідерів або керівника організації, як вони поведуться?». Результати даного можна побачити на рисунку 2.4 та таблиці 2.6:

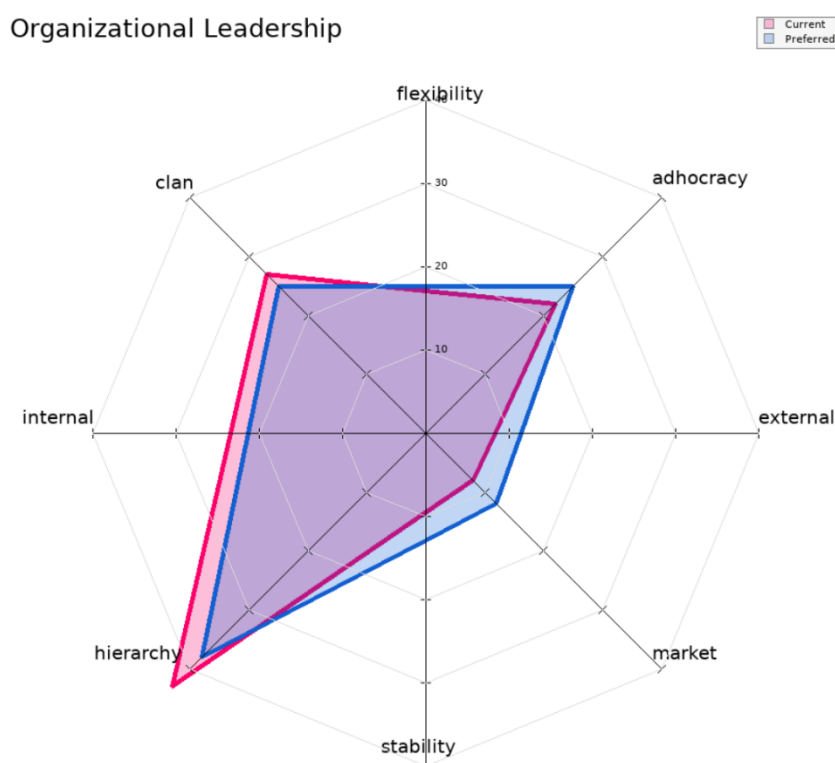


Рисунок 2.4 - Діаграма організаційного лідерства Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	27.00	25.00
2	Культура адхократії	22.00	25.00
3	Ринкова культура	8.00	12.00
4	Культура ієрархії	43.00	38.00
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Отож, лідери вважаються координаторами та організаторами (культура ієрархії: 43,00 бали). І у них більше якостей: наставників і батьків (культура клану: 27,00 балів). Вони також вважаються новаторами та ризикованими людьми (культура адхократії: 22,00 бали). Найменше лідерів вважають жорсткими водіями, виробниками та конкурентами (ринкова культура: 8,00 балів).

Різниця між поточною та бажаною ситуацією не перевищує 10 балів у жодному з типів культури. Немає очевидної необхідності запроваджувати нове поєднання типів культур. Культура ієрархії потребує додаткової уваги зі зниженням на 5,00 балів. Ринкова культура, культура адхократії та культура клану змінюються на +4,00 бали, +3,00 бали та -2,00 бали відповідно.

Ще одним етапом дослідження є аналіз управління працівниками. Результати даного можна побачити на рисунку 2.5 та таблиці 2.7:

Management of Employees

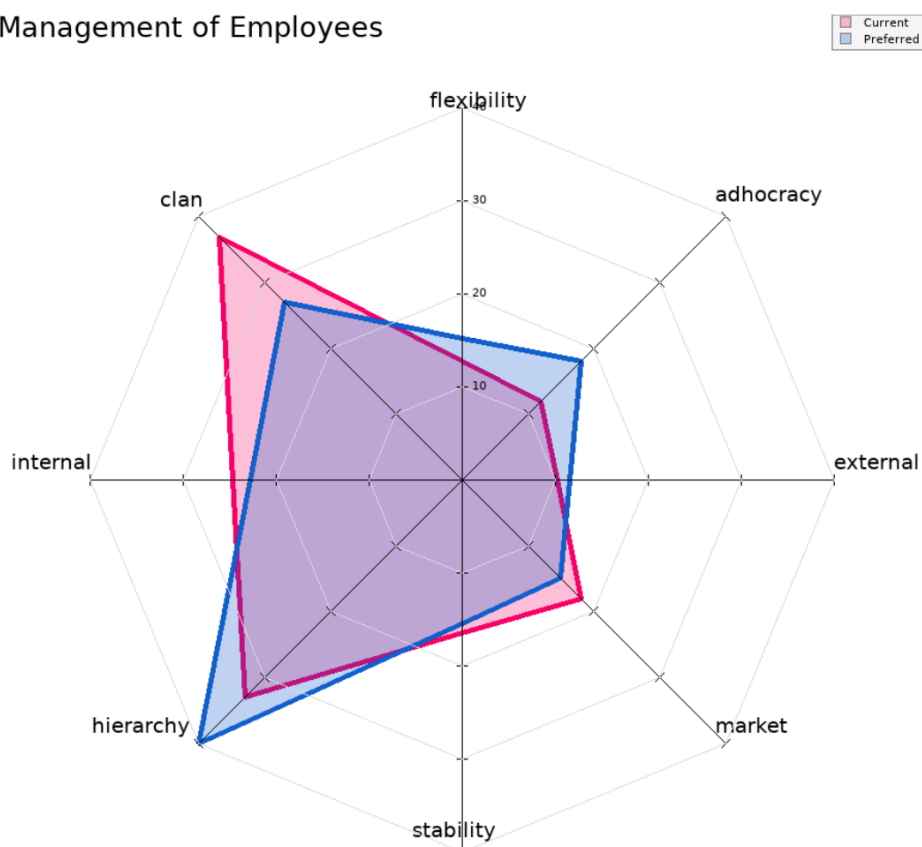


Рисунок 2.5 - Діаграма управління працівниками Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	37.00	27.00
2	Культура адхократії	12.00	18.00
3	Ринкова культура	18.00	15.00
4	Культура ієрархії	33.00	40.00
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

П'ятою складовою оцінки організаційної культури інструментом OSAI являється організаційний клей

Клей, який тримає організацію, — це формальні правила та політика. Результати даного можна побачити на рисунку 2.6 та таблиці 2.8:

Organization Glue

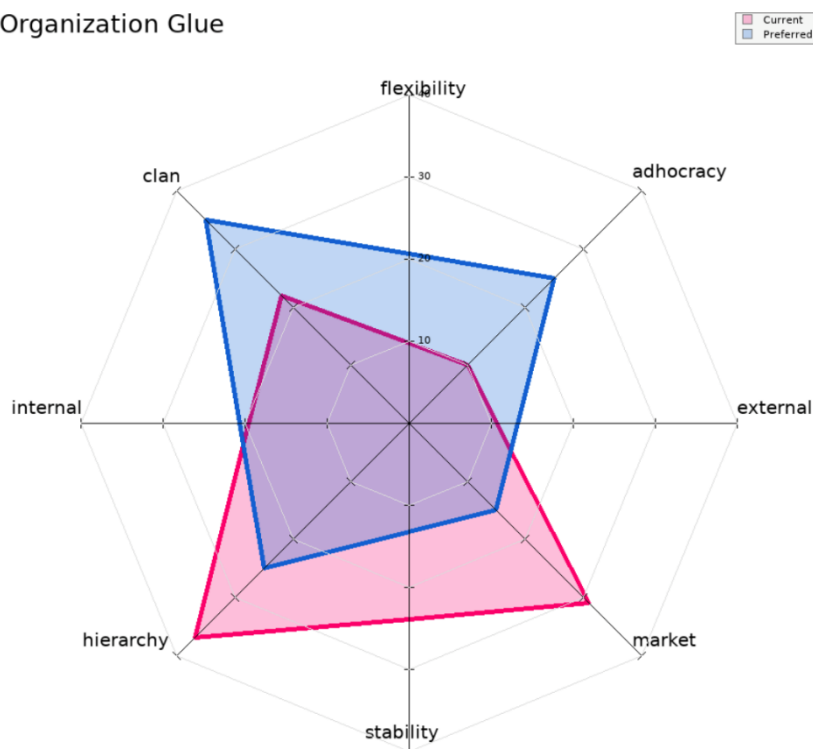


Рисунок 2.6 - Діаграма організаційного клей Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	22.00	35.00
2	Культура адхократії	10.00	25.00
3	Ринкова культура	31.00	15.00
4	Культура ієрархії	37.00	25.00
5	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Важливо підтримувати злагоджену роботу організації (культура ієрархії: 37,00 балів). Далі ми бачимо акцент на досягненні та досягненні мети. Агресивність і перемога – загальні теми: ринкова культура набрала 31,00 бала. По-третє, ми бачимо лояльність і взаємну довіру. Відданість цій організації висока (кланова культура: 22,00 бали).

Наголошується на тому, щоб бути на передньому краї: культура адхократії оцінюється в 10,00 балів.

Дуже чіткий результат. Різниця між поточною та бажаною ситуацією більша або дорівнює 10 для всіх типів культур. Нова суміш типів культур дуже бажана. Ринкова культура знижується на 16,00 балів, адхократична культура зростає на 15,00 балів, а кланова культура зростає на 13,00 балів. Ієрархія культура нарешті знижується на 12,00 балів.

Передостаннім етапом є оцінка стратегічних акцентів. Говорячи про це, варто поглянути на рисунок 2.7 та таблицю 2.9:

Strategic Emphases

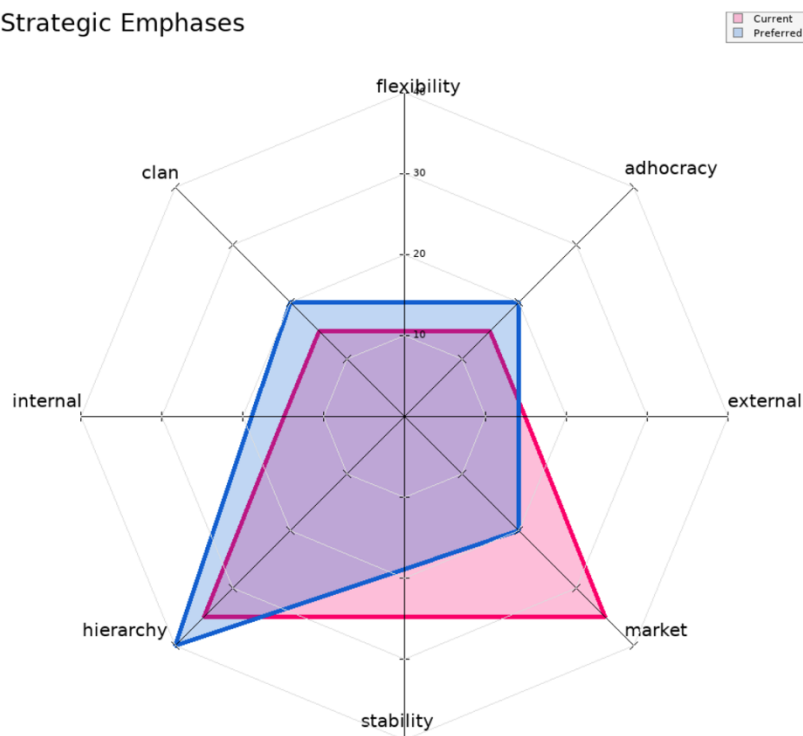


Рисунок 2.7 - Діаграма стратегічних акцентів Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	15.00	20.00
2	Культура адхократії	15.00	20.00
3	Ринкова культура	35.00	20.00
4	Культура ієрархії	35.00	40.00
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Організація наголошує на конкурентних діях і досягненнях, а також на постійності та стабільності. Це стратегічні акценти відповідно до ринкової культури та культури ієрархії (35,00 балів).

Нарешті ми бачимо людський розвиток, а також отримання нових ресурсів і створення нових викликів (культура кланів і культура адхократії: 15,00 балів).

Найважливіше: ринкова культура повинна значно знизитися, як вказує ситуація з переважною культурою. З огляду на зниження на 15,00 балів порівняно

з поточною культурою, це безперечно цікавий момент. Культура клану збільшується на 5,00 балів, що вимагає уваги, а культура адхократії також збільшується на 5,00 балів, це також вимагає уваги.

І останньою складовою даного дослідження є оцінка критеріїв успіху. Результати даного можна побачити на рисунку 2.8 та таблиці 2.10:

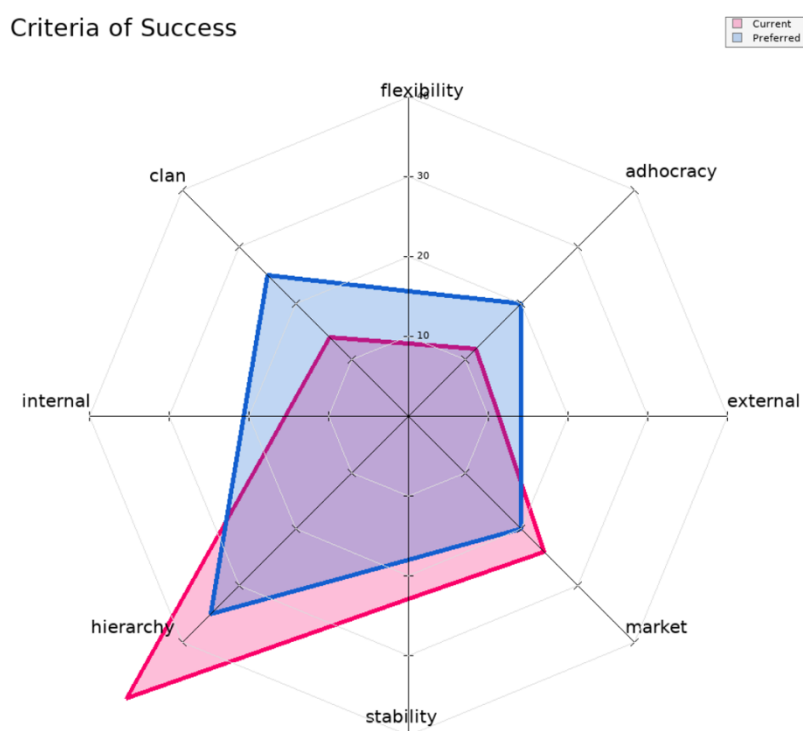


Рисунок 2.8 - Діаграма критеріїв успіху Navicom Energy

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10 - Результати дослідження

№	Категорія	Поточна	Бажана
1	Кланова культура	15.00	20.00
2	Культура адхократії	15.00	20.00
3	Ринкова культура	35.00	20.00
4	Культура ієрархії	35.00	40.00
	Загалом	100	100

Джерело: розроблено автором

Які визначення успіху в організації та які критерії використовуються для визначення того, наскільки успішна організація?

Організація визначає успіх на основі ефективності. Надійна доставка, плавне планування та низька вартість виробництва є критичними (культура ієрархії: 50,00 балів). Крім того, успіх визначається на основі виграшу на ринку та випереджання конкуренції. Ключовим лідерством конкурентного ринку (культура ринку: 24,00 бали).

Далі, організація цінує розвиток людських ресурсів, командної роботи, прихильності працівників та турботи про людей (культура клану: 14,00 балів).

Нарешті, організація вважається успішною на основі того, що має найбільш унікальні або найновіші продукти. Це лідер продукту та новатор (культура адхократії: 12,00 балів).

Як в культурі ієрархії, так і в клановій культурі різниця точок між поточним та бажаною ситуацією більша, або дорівнює 10 (-15,00 та +11,00 балів відповідно). Культура адхократії збільшується з 8,00 балами, це також вимагає уваги. Культура ринку зменшується з 4,00 балами.

Вартість проведення дослідження ОСАІ для конкретної організації може суттєво відрізнятись залежно від таких факторів, як розмір організації, її складність і кількість залучених працівників. Крім того, витрати, пов'язані зі збором даних, аналізом і звітністю, можуть відрізнятись залежно від того, чи проводяться вони всередині компанії чи через зовнішніх консультантів чи фірми. Офіційний сайт ОСАІ для повного дослідження організаційної культури для підприємства з наданнями рекомендацій надає свої послуги за таку суму – 1691 доларів або 1351 євро або 53832,75 (курс – травень 2023 року).

2.4 Заходи для удосконалення організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

Зважаючи на аналіз результатів мого дослідження, то можна виявити проблемні місця та шляхи покращення для Navicom Energy. Даний аналіз проводиться HR відділом, які надають інформацію для подальшого її використання. Проте те також варто зауважити, що поліпшення організаційної культури — це колективні зусилля, які залучають різні зацікавлені сторони всередині організації. Ось деякі ключові сторони, які зазвичай беруть участь у вживанні заходів для покращення організаційної культури:

Керівництво: керівництво організації, включаючи керівників і менеджерів, відіграє вирішальну роль у формуванні та вдосконаленні організаційної культури. Вони задають тон, цінності та поведінку, які впливають на загальну культуру. Керівникам необхідно активно спілкуватися та демонструвати бажану культуру, узгоджувати системи та процеси відповідно, а також надавати ресурси та підтримувати ініціативи з покращення культури.

Відділ кадрів (HR): Відділ кадрів часто відіграє провідну роль у стимулюванні ініціатив культурних змін. Вони несуть відповідальність за розробку та реалізацію програм, політики та практик, які відповідають бажаній культурі. HR може підтримувати ініціативи щодо залучення співробітників, сприяти розмаїттю та залученню, сприяти навчанню та програмам розвитку, а також забезпечувати механізми зворотного зв'язку для моніторингу та оцінки культурного прогресу.

Групи або комітети із залучення працівників. Створення команд або комітетів із залучення працівників може допомогти залучити співробітників із різних рівнів і відділів до покращення культури. Ці команди можуть працювати разом, щоб визначити сфери для вдосконалення, розробити стратегії та впровадити ініціативи, які сприяють розвитку позитивної та інклюзивної культури. Вони також можуть служити каналом зв'язку між співробітниками та керівництвом, забезпечуючи врахування різноманітних голосів і точок зору.

Фахівці з управління змінами або консультанти. У деяких випадках організації можуть звертатися за допомогою до фахівців з управління змінами або зовнішніх консультантів для керівництва та підтримки зусиль щодо культурних змін. Ці професіонали можуть надати інформацію, інструменти та методології для

оцінки поточної культури, розробки бачення бажаної культури, а також розробки та впровадження заходів для подолання розриву.

Співробітники: самі працівники є активними учасниками формування та вдосконалення організаційної культури. Їх поведінка, ставлення та дії сприяють загальній культурі організації. Заохочення залучення працівників, надання можливостей для зворотного зв'язку та пропозицій, а також визнання та винагорода за поведінку, яка відповідає бажаній культурі, може надати працівникам можливість активно сприяти покращенню культури.

Найбільш видимою проблемою є не співпадіння у одному з зазначених принципів роботи даної організації, а саме - сміливість, з реальною ситуацією. - Під час проведення експертного опитування на тему організаційної культури організації запитання, на «Чи заохочують працівників ризикувати та пробувати щось нове?» тільки 16,1% співробітників відповіли стверджувально, 29% відповіли ні, та 54,8% - дещо заохочують. «Сміливість» являється однією з найголовніших цінностей Navicom Energy, але як видно з результатів опитування працівники не вважають, що для цього елементу роботи надано достатньо зусиль. Беручи до уваги ці дані, можна обрати декілька шляхів вирішення цієї проблеми. Для початку, варто звернути увагу, що підприємство поєднує в собі декілька типів організаційних культур, однією з яких являється ієрархічна, а цей тип культури внутрішньо зосереджений і цінує стабільність, передбачуваність і контроль. Тому, можливо, така цінність організації, як сміливість, не має бути пріоритетною. Проте якщо говорити про шлях не зміни, а покращення, то варто зосередитися на тому як збільшити рівень бажання працівників ризикувати та пробувати щось нове. На мою думку, це кращий варіант для змін, так як заохочення співробітників ризикувати та відкривати нове має важливе значення для сприяння інноваціям і зростанню в організації. Заходи з покращення даного елементу можна відобразити у таких пунктах:

а. Створити культуру психологічної безпеки: створення середовища, де працівники почуватимуться безпечно, щоб висловлюватися, ділитися своїми

ідеями та ризикувати, не боячись негативних наслідків. Заохочувати відкрите спілкування та активне слухання, щоб створити атмосферу довіри та поваги.

b. Встановити чіткі очікування: чітко визначте цілі та завдання організації та донесіть ці очікування до працівників. Це допоможе зрозуміти, чого від них очікують, і відчувати себе більш впевнено, приймаючи ризики, які відповідають цим цілям.

c. Надати ресурси та підтримку: переконайтеся, що співробітники мають доступ до ресурсів, інструментів і підтримки, які їм потрібні, щоб ризикувати та пробувати нові речі. Це може включати навчання, коучинг, наставництво та доступ до технологій.

d. Відзначати невдачі: заохочувати співробітників розглядати невдачі як можливість вчитися та розвиватися. Можливо, варто відзначати власні промахи або ділитися історіями успішних інновацій, які почалися з невдач, і відзначати співробітників, які ризикують і пробують щось нове, навіть якщо вони не завжди досягають успіху.

e. Заохочувати: спонукати співробітників, які ризикують і пробують щось нове, наприклад за допомогою бонусів чи визнання. Це спонукатиме інших робити те саме та створюватиме культуру інновацій.

Наступною проблемою, яку хотілося б обговорити, є те, на чому базується успіх організації. Беручи до уваги зроблене мною опитування, більшість працівників, а саме 20, визначають досягнення фінансових цілей або завдань як головну ознаку успіху. Звісно, отримання прибутків являється надважливою складовою, проте варто також дати зрозуміти співробітникам додаткові цілі для досягнення успіху, які можуть бути мотивацією для роботи. Успіх підприємства може визначатися різними факторами, такими як задоволеність клієнтів, залученість працівників та інновації. Для покращення усвідомлення працівниками Navicom Energy цілей, варто створити чітке бачення та місії. Це може допомогти скерувати підприємство та забезпечити працівникам відчуття мети та напрямку. Також потрібно брати до уваги ефективне лідерство, тому що воно має вирішальне значення для успіху підприємства у різних напрямках, оскільки воно може

допомогти мотивувати та надихнути працівників, створити позитивну культуру на робочому місці та приймати стратегічні рішення, які сприятимуть зростанню та інноваціям. Заразом, важливим елементом є залученість співробітників. Заангажовані співробітники, швидше за все, будуть продуктивними, мотивованими та відданими своїй організації, що може призвести до вищого рівня інновацій, задоволеності клієнтів і фінансових показників.

У останньому пункті свого опитування, я надала можливість співробітникам самим оцінити стан організаційної культури Navicom Energy за шкалою від 1 до 5, де 1 - ідеальна для продуктивної роботи, 5 - недостатньо опрацьована, потребує змін. Аналізуючи результати, можна побачити, що 28% опитаних оцінили її на 3, що є середнім результатом, 25% на 2 бали, що являється трохи кращим показником, і тільки 6 співробітників поставили найвищу оцінку - 1. Ці результати говорять про те, що організаційна культура підприємства не являється важливим елементом у роботі і для неї не приділяється достатньо уваги. Проте, наразі організаційну культуру вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації [5]. Тому для покращення організаційної культури, варто зосередитися на важливих елементах. Наприклад, організації Navicom Energy необхідно донести бажану культуру до співробітників за допомогою різних каналів, включаючи зустрічі, навчальні сесії та внутрішні комунікації. Важливо переконатися, що кожен в організації розуміє бажану культуру та свою роль у її створенні.

Також важливим заходом з покращення організаційної культури у Navicom Energy є розробка Кодексу з етики. У нашому конкретному випадку цим повинен займатися відділ кадрів під керівництвом начальника відділу, а також можуть бути залучені сторонні експерти з організаційної культури. Робота такого експерта оцінюється в приблизну ринкову вартість – 120 доларів за годину роботи.

Розроблений мною Кодекс з етики для організації Navicom Energy складається зі вступу, основної частини та висновків.

Вступ: у Navicom Energy ми прагнемо вести свій бізнес за найвищими стандартами чесності, прозорості та етичної поведінки. Цей Кодекс етики викладає принципи та вказівки, які керують нашими діями та служать основою для нашої взаємодії зі співробітниками, клієнтами, постачальниками, акціонерами та спільнотами, у яких ми працюємо. Дотримуючись цього Кодексу, ми демонструємо свою відданість відповідальним та стійкі ділові практики.

- Дотримання законів і нормативних актів: ми дотримуємося всіх чинних законів, нормативних актів і правових вимог у кожній юрисдикції, де ми працюємо. Ми очікуємо, що всі співробітники будуть знайомі з найвищими стандартами законодавчої та нормативної відповідності та дотримуватимуться їх.

- Порядність і чесність: ми пропагуємо культуру доброчесності, чесності та чесності в усіх наших ділових відносинах. Ми не терпимо нечесності, шахрайства чи корупції в будь-якій формі. Ми спілкуємось відкрито та прозоро та повідомляємо про будь-яку неетичну поведінку чи можливі порушення цього Кодексу.

- Конфлікти інтересів: ми уникаємо конфліктів інтересів або ситуацій, які можуть поставити під загрозу наші судження чи об'єктивність. Співробітники повинні розкривати будь-які особисті, фінансові чи інші інтереси, які можуть суперечити їхнім обов'язкам у Navicom Energy . Ми приймаємо рішення виключно в інтересах компанії та її зацікавлених сторін.

- Захист конфіденційної інформації: ми поважаємо та захищаємо конфіденційність конфіденційної інформації, включаючи конфіденційні дані, інформацію про клієнта та особисті дані. Ми використовуємо таку інформацію лише для законних ділових цілей і забезпечуємо належну обробку, зберігання та утилізацію.

- Повага до прав людини: ми поважаємо та підтримуємо міжнародно визнані принципи прав людини. Ми забороняємо будь-яку форму дискримінації, переслідування або несправедливе ставлення на основі раси, статі, віку, релігії, національності, інвалідності чи будь-якої іншої захищеної ознаки. Ми забезпечуємо безпечне та інклюзивне робоче середовище для всіх працівників.

- **Здоров'я, безпека та навколишнє середовище.** Ми надаємо пріоритет здоров'ю та безпеці наших співробітників, підрядників і громад, у яких ми працюємо. Ми прагнемо піклуватися про навколишнє середовище, пропагуємо екологічні методи та мінімізуємо свій вплив на навколишнє середовище. Ми дотримуємося чинного законодавства про охорону здоров'я, безпеки та навколишнього середовища та прагнемо до постійного вдосконалення в цих сферах.

- **Чесна конкуренція:** ми чесно та етично конкуруємо на ринку. Ми уникаємо антиконкурентних дій, таких як фіксація цін, змова або зловживання домінуючим становищем на ринку. Ми поважаємо права інтелектуальної власності та захищаємо власну інтелектуальну власність.

- **Відповідальність за ланцюг поставок:** ми очікуємо, що наші постачальники та підрядники дотримуватимуться тих же високих етичних стандартів, які ми встановили для себе. Ми шукаємо партнерів, які поділяють нашу прихильність чесності, чесності та стійкості у своїй діяльності та практиці ланцюга поставок.

- **Залучення спільноти:** ми співпрацюємо з громадами, де ми працюємо, прагнучи бути хорошими корпоративними громадянами. Ми поважаємо місцеві звичаї, культуру та традиції та робимо позитивний внесок у ініціативи розвитку громади.

- **Звітність і відповідність:** ми заохочуємо співробітників повідомляти про будь-які проблеми, порушення або підозри на порушення цього Кодексу через встановлені канали звітності. Ми захищаємо викривачів від помсти та вживаємо відповідних заходів для швидкого та конфіденційного розслідування повідомлених випадків.

Висновок: Цей кодекс етики відображає зобов'язання компанії Navicom Energy щодо етичної поведінки, відповідальної ділової практики та корпоративної соціальної відповідальності. Дотримуючись цих принципів, ми розвиваємо культуру довіри, чесності та досконалості, що дозволяє нам забезпечувати

стабільну цінність для наших зацікавлених сторін, позитивно впливаючи на суспільство та навколишнє середовище.

Управлінський компонент відіграє вирішальну роль в управлінні організаційною культурою. Менеджери несуть відповідальність за формування та вплив на культуру в своїх організаціях. Ось кілька ключових способів, за допомогою яких менеджери сприяють управлінню організаційною культурою:

Встановлення тону: Менеджери служать зразком для наслідування бажаної культури в організації. Їх поведінка, дії та рішення надсилають потужні сигнали співробітникам про те, що цінують і очікують. Постійно демонструючи бажані культурні атрибути, менеджери допомагають формувати та зміцнювати організаційну культуру.

Визначення та передача культурних цінностей: менеджери відіграють вирішальну роль у визначенні основних цінностей і переконань, які лежать в основі організаційної культури. Їм потрібно чітко та послідовно сформулювати ці цінності, переконавшись, що працівники їх розуміють і сприймають. Це передбачає ефективне спілкування як через офіційні канали (наприклад, заяви про місію чи цінності компанії), так і через повсякденну взаємодію та зворотний зв'язок.

Наймання та відбір: Менеджери, як правило, беруть участь у процесі найму та відбору, і вони мають можливість залучати людей, які відповідають бажаній культурі. Оцінюючи кандидатів на основі культурної відповідності, менеджери можуть допомогти зберегти та зміцнити культуру організації з часом.

Навчання та розвиток: менеджери відповідають за надання можливостей навчання та розвитку, які відповідають бажаній культурі. Це включає надання співробітникам навичок, знань і поведінки, які відповідають культурним очікуванням. Менеджери можуть надавати коучинг, наставництво та постійний зворотний зв'язок, щоб допомогти співробітникам зрозуміти та втілити бажані культурні атрибути.

Управління продуктивністю: Менеджери відіграють ключову роль у процесах управління продуктивністю, таких як встановлення цілей, надання зворотного зв'язку та оцінка продуктивності співробітників. Враховуючи

культурні очікування в цих процесах, менеджери можуть посилити бажану культурну поведінку та притягнути працівників до відповідальності за дотримання культурних цінностей.

Визнання та винагорода за культурний внесок: менеджери можуть визнавати та винагороджувати працівників, які є прикладом бажаної культури. Визнаючи та відзначаючи поведінку та досягнення, які відповідають культурним цінностям, менеджери підсилюють важливість культури та мотивують інших втілювати ці цінності.

Вирішення культурних проблем: коли виникають культурні проблеми або виклики, менеджери відповідають за їх швидке та ефективне вирішення. Їм потрібно виявити будь-які розриви між бажаною культурою та реальною культурою та вжити відповідних заходів для їх вирівнювання. Це може включати вирішення конфліктів, надання вказівок або впровадження ініціатив щодо зміни культури.

Загалом, управлінський компонент є життєво важливим в управлінні організаційною культурою. Менеджери мають повноваження формувати, зміцнювати та змінювати культуру у своїх організаціях за допомогою своєї поведінки, спілкування, прийняття рішень та практики управління людьми.

ВИСНОВКИ

У висновках хочеться зазначити, що головним завданням даної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури для підприємства ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» шляхом аналізу теоретико - методичних основ управління процесами удосконалення організаційної культур, яке було виконано. Було визначено основні методи дослідження організаційної культури, такі як: класифікація організаційної культури, яка розроблена Робертом Е. Квінном і Кімом С. Камероном; Інструмент оцінки організаційної культури OCAI, який оцінює шість ключових аспектів організаційної культури; проведення експертного опитування; спостереження та спілкування з працівниками.

Використовуючи ці методи, я отримала глибоке розуміння організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» та розробила заходи сприяння позитивним культурним змінам. Основними моментами цього являється:

Після проведення експертного опитування серед 33 співробітників ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ» було виявлено, що організаційної культури згідно класифікації В. Оучі більш схильна до поєднання культури ієрархії та кланової культури. Розглядаючи прояви ієрархічної культури даної організації, то основними плюсами цього є багато ясності в спілкуванні та очікуваннях, тому що майже все передбачено та те, що співробітники відчують більше почуття безпеки та передбачуваності. Оскільки вони стикаються з великою кількістю нормативних актів і часто перебувають під належним контролем, вони віддають перевагу процедурам майже над усім іншим. Якщо говорити про кланову культуру, то головними перевагами цього є щасливий колектив, якому щиро подобається працювати разом та покращена комунікація між співробітниками. Спираючись на цифри, варто звернути увагу на те, що при запитанні як приймаються рішення всередині організації, 38,7% сказали, що рішення приймається тільки менеджментом підприємства, а 45,2%, що відбувається спільний та демократичний процес. Саме це показує поєднання двох організаційних культур у Navicom Energy.

Визначені елементи трьох рівнів організаційної культури згідно Е. Шейну, що дало розуміння та вирішення основних припущень і переконань, так як це має вирішальне значення для культурної трансформації в організації.

Після використання методу дослідження та інструменту OSAI, це допомогло оцінки поточної та бажаної організаційної культури організації ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ». Зважаючи на це можна побачити, що домінуючою культурою являється тип, який отримав найвищий бал - культура ієрархії (39,00 балів), найбільшими ознаками прояву цього є структура, процедури, ефективність та передбачуваність. Але варто зазначити, що існує суміш культур, де чіткий акцент робиться на процедурах і плануванні. Дивлячись на різницю між поточною та бажаною культурою можна побачити, що найбільш явна різниця в культурі адхократії, з підвищенням на 9,50 балів, що дозволяє нам сказати, що варто зробити акцент на інноваціях, бо може бути значно більшим. Також ринкова культура зі зниженням на 8,00 пунктів могла бути менше зосереджена на результатах і конкуренції. Про це також говорить і наше експертне опитування - 21 опитаний зазначив, що визначення успіху організації базується саме на досягненні фінансових цілей.

Зважаючи на отримані результати, мною були запропоновані заходи для удосконалення організаційної культури ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ», які впливають з найбільш проблемних місць. Одною з них являється не заохочення працівників до ризику та спроб нового, що впливає на сприяння інноваціям і зростанню в організації. Основними заходами є: створення культури психологічної безпеки, встановлення чітких очікувань, надавання ресурсів та підтримки, сприяння співробітниками розглядати невдачі як можливість вчитися та розвиватися та заохочувати співробітників, які ризикують і пробують щось нове.

Також, як було зазначено раніше одною з проблем є те, на чому базується успіх організації. Отримання прибутків являється надважливою складовою, проте варто також дати зрозуміти співробітникам додаткові цілі для досягнення успіху, які можуть бути мотивацією для роботи. Успіх підприємства може визначатися різними факторами, такими як задоволеність клієнтів, залученість працівників та

інновації. Тому для покращення усвідомлення працівниками Navicom Energy цілей, варто створити чітке бачення та місії. Це може допомогти скерувати підприємство та забезпечити працівникам відчуття мети та напрямку. Також потрібно брати до уваги ефективне лідерство, тому що воно має вирішальне значення для успіху підприємства у різних напрямках, оскільки воно може допомогти мотивувати та надихнути працівників, створити позитивну культуру на робочому місці та приймати

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wong K. Organizational culture: definition, importance, and development. *Achievers*. URL: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/> (дата звернення: 28.04.2023).
2. Барков С. А. Організаційна поведінка. Розд. 2, 2015.
3. Schein E. H. Organizational culture and leadership. United States of America : Розділ 2, 2002.
4. Boogaard K. The 4 types of company culture, explained. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture> (дата звернення: 29.04.2023).
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура. Харків, 2020.
6. Navicom Energy | Послуги похило-скерованого буріння та оренда вибійного обладнання. URL: <https://navicomenergy.com/> (дата звернення: 30.04.2023).
7. What is organizational network analysis (ONA)?. *Rob Cross*. URL: <https://www.robcross.org/what-is-organizational-network-analysis/> (дата звернення: 20.04.2023).
8. Засіб оцінки організаційної культури - поточний і детально визначений стан (методикаOCAI). URL: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_60865_sredstvo-otsenki-organizatsionnoy-kulturi--tekushchee-i-predpochtitelnoe-sostoyanie-metodika-OCAI.html (дата звернення: 06.05.2023).
9. How Zappos designs culture using core values. URL: <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/zappos-culture-design-canvas> (дата звернення: 02.05.2023).
10. Subject guides: Marketing: PESTLE Analysis. *Home - Subject guides at University of Sydney*. URL: <https://libguides.library.usyd.edu.au/c.php?g=508107&p=5994242> (дата звернення: 01.05.2023).

11. Hofstede's cultural dimensions theory. *Corporate Finance Institute*.
URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/> (дата звернення: 14.04.2023).
12. Терещенко К. Методи вивчення організаційної культури.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (дата звернення: 14.04.2023).
13. Захарчин Г. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011.
14. Бабаєв В. М., Гайдученко С. О. Організаційна культура публічного управління. Харків, 2018.
15. Рівні та елементи організаційної культури. *Stud*.
URL: https://stud.com.ua/22104/menedzhment/rivni_elementi_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення: 30.04.2023).
16. МакДональдз® в Україні. *McDonald's Deutschland*.
URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 01.05.2023).
17. Кравченко Н. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Спеціальні та галузеві соціології*. № 7.
18. Bremer M. Organizational culture assessment instrument (OCAI) explained.
URL: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/> (дата звернення: 01.05.2023).
19. Гайдученко С. О. Конспект лекцій "Організаційна культура". Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2020.
20. What is PESTLE analysis? An important business analysis tool. *PESTLE Analysis*. URL: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (дата звернення: 03.05.2023).
21. Nwadike P. Stakeholder analysis: definitive guide to the stakeholder analysis process. *BUSINESS YIELD*. URL: <https://businessyield.com/business-coaching/stakeholder-analysis/> (дата звернення: 04.05.2023).
22. 22 Mcdonald's statistics [2023]: restaurant counts, facts, and trends - zippia. *Zippia*. URL: <https://www.zippia.com/advice/mcdonalds-statistics/> (date of access: 07.05.2023).

23. Organizational culture basics: the OCAI assessment and the competing values framework. *Vector* *Solutions.*

URL: <https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/organizational-culture-assessment-instrument/> (дата звернення: 22.04.2023).

24. Franco J. 7.4: Етнографічні дослідження. 2022. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D1%86%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_%D0%B4%D0%BE_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97_\(Franco_et_al.\)/07%3A_%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8/7.04%3A_%D0%95%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D1%86%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%92%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_%D0%B4%D0%BE_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97_(Franco_et_al.)/07%3A_%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8/7.04%3A_%D0%95%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) (дата звернення: 30.04.2023).

25. Nickerson C. Hofstede's cultural dimensions theory & examples. *Simply Psychology*. URL: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html> (date of access: 07.05.2023).

26. Ярошенко Н. В. Класифікація корпоративних культур на корпоративних підприємствах. *Social economics*. № 2018.

27. Модель К. Камерона та Р. Куїнна. URL: <http://um.co.ua/12/12-5/12-57649.html> (дата звернення: 01.05.2023).

28. Mokhnach M. Культура зворотного зв'язку. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/feedback-culture/>.

29. Психологія організаційної культури, соціальної відповідальності та етики управління. *Stud.*

URL: https://stud.com.ua/30669/psihologiya/psihologiya_organizatsiynoyi_kulturi_sotsialnoyi_vidpo_vidalnosti_etiki_upravlinnya (дата звернення: 06.05.2023).

30. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності.

URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html> (дата звернення: 06.05.2023).

31. Handy C. B. Understanding organizations. New York : Oxford University Press, 1993. 445 p.

32. Kennedy A. A., Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Books, 1984. 240 p.

33. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005.

34. Morgan G. Images of Organization. Sage Publications, Inc, 2006. 520 p.

35. ТОВ "НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ" Код ЄДРПОУ 39675137 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/39675137> (дата звернення: 05.05.2023).

36. Внутрішня документація ТОВ «НАВІКОМ ЕНЕРДЖІ»

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Визначення потреби коригування Положення про відділ кадрів

Структура та зміст Положення про відділ кадрів за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Положення про відділ кадрів, що використовується в БО	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коректики відповідних елементів Положення	Визначення необхідності внесення коректив в інші ВНД
1	2	3	4	5
Структура: Загальні положення Задачі Структура Функції Права Відповідальність Службова взаємодія	Структура: Загальні положення Основні завдання Функції відділу кадрів Права відділу кадрів Відповідальність	Нелогічна та непослідовна структура Відсутність стандартної послідовності Відсутність ключових елементів у документі	Надати контекст: додати вступний розділ, який містить контекст про організацію, її цінності та стратегічні цілі Відповідність законодавству Додати в документ перехресні посилання на відповідні політики, процедури або супровідні документи	Встановити систематичний процес перегляду, виявлення та внесення виправлень до внутрішніх нормативних положень, таких як Положення про відділи, Посадові інструкції тощо. Цей процес має передбачати співпрацю між відповідними зацікавленими сторонами, такими як фахівці з кадрів, експерти з права та керівники відділів, щоб забезпечити внесення всебічних і точних оновлень.
Зміст: Служить вичерпним посібником, у якому викладаються правила, процедури та вказівки, які	Зміст: Є важливим інструментом для створення структурованої та відповідної HR-функції в організації. Це допомагає	Неточність і ненадійність представленої інформації Відсутність повноти тексту Неправильна релевантність	Адаптувати документ відповідно до конкретних потреб і характеристик організації Регулярно переглядати та	

регулюють діяльність і функції відділу персоналу в організації	створити сприятливе та відповідне законодавству робоче середовище, одночасно забезпечуючи послідовність, справедливість та ефективне управління людськими ресурсами.	Неузгодженість у регулюванні Невідповідність нормам	оновлювати документ, щоб переконатися, що він відображає найновіші нормативні акти, найкращі практики галузі та внутрішню політику	
--	--	---	--	--

Таблиця А.2 - Визначення потреби коригування Посадової інструкції для начальника відділу кадрів

Структура та зміст Посадової інструкції за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Посадової інструкції, що використовується в БО	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коректи відповідних елементів Посадової інструкції (структури та змісту окремих частин)	Визначення необхідності внесення коректив в інші ВНД (Положення про відділи, Посадові інструкції тощо)
1	2	3	4	5
Структура: Загальні положення Завдання та обов'язки Права Відповідальність Начальник відділу кадрів повинен знати: Кваліфікаційні вимоги Взаємовідносини (зв'язки) за посадою	Структура: Загальні положення Завдання, обов'язки та повноваження Права Відповідальність Повинен знати Кваліфікаційні вимоги Взаємовідносини за посадою	Відсутність чіткого огляду або вступний розділ Неповні або непослідовні обов'язки Відсутність звітності: структура звітності начальника відділу персоналу Недостатня інформація про умови праці	Надати чіткий і стислий огляд Додати комплексні та конкретні обов'язки Узгодити структуру звітності Чітко визначити умови праці Переглянути ясність і послідовність:	.Внесення виправлень до внутрішніх нормативних положень має важливе значення для забезпечення точності, послідовності та відповідності в організації
Зміст: Посадова інструкція керівника відділу персоналу містить вичерпний огляд ролі вищого	Зміст: Посадова інструкція керівника відділу персоналу забезпечує основу для ефективного	Обмежена зосередженість на інноваціях і кадровій стратегії	Підкреслити співпрацю та управління зацікавленими сторонами	

керівництва, відповідального за нагляд і управління всіма аспектами відділу персоналу в організації. У ньому описано основні обов'язки, кваліфікацію та очікування щодо цієї критичної посади	управління, найму та узгодження функцій HR в організації. Це встановлює ясність, визначає очікування та підтримує загальний успіх відділу кадрів у досягненні цілей організації	Недостатня інформація про умови праці Відмова від співпраці та управління зацікавленими сторонами	Включити HR-стратегію та інновації Отримати внесок від зацікавлених сторін	
---	---	--	---	--

Таблиця Д.3 - Аналіз відповідності структури та змісту Положення про відділ кадрів

Структура та зміст Положення про відділ кадрів		Коментар	Пропозиції з удосконалення (коригування) діючого у БО Положення
За типовими рекомендаціями	За діючим в БО Положенням		
1	2	3	4
За розділом «Загальні положення»			
Відділ кадрів являється самостійним структурним підрозділом апарата управління підприємства, створюється і ліквідується за рішенням директора підприємства	Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом. Він створюється і ліквідується за рішенням директора підприємства	Загальні положення співпадають з типовими рекомендаціями	Пропозиції відсутні
За розділом «Задачі»			
Організовувати діяльність відділу кадрів; проведення заходів щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни; . прогнозування потреби в кадрах, розвиток персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання, забезпечення їх безперервного навчання	Основні завдання: здійснення заходів щодо підбору й розстановки керівних працівників, спеціалістів і службовців підприємства; формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни; здійснення аналітичної й організаційної роботи з кадрового менеджменту і тд	Відсутній пункт про покладання на відділ кадрів обов'язків, не передбачених цим Положенням, або таких, що не стосуються питань кадрової роботи, не допускається	Доповнити та розширити розділ про задачі та розділити функції та основні завдання

За розділом «Структура»			
	-	Даний розділ відсутній у документі	Створити такий розділ про структуру відділу кадрів у документі про Положення про відділ кадрів
За розділом «Функції»			
Складання спільно з навчальним відділом та планово-фінансовим відділом комплексного плану роботи з кадрами, перспективних і поточних планів потреби в кадрах усіх категорій персоналу, впровадження прогресивних форм управління та документообігу; організація та забезпечення комплектування університету трудовими ресурсами всіх категорій необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до комплексного плану роботи з кадрами; ведення обліку всіх категорій працівників	-	Даний розділ відсутній у документі, так як функції відділу кадрів уточнені у розділі “Задачі”	Створити окремий розділ “Функції” задля уникнення проблем і нерозумінням конкретних функцій
За розділом «Права»			
. Перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього розпорядку; одержувати у встановленому порядку від працівників документи, необхідні для виконання покладених на відділ функцій; брати участь у нарадах та інших заходах з питань кадрової	Відділ кадрів в особі його начальника має право: контролювати залучення робітників; вимагати від керівників структурних підрозділів надання інформації про роботу з кадрами; одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства документи і тд	Даний розділ пояснює тільки права начальника відділу, що співпадає з посадовою інструкцією	Додати інформацію про права працівників відділу кадрів, а не тільки керівника

роботи			
За розділом «Відповідальність»			
Начальник і працівники відділу кадрів несуть відповідальність за: забезпечення підприємства необхідною кількістю робітників; стан обліку й звітності, збереження документів і ведення діловодства по кадрах; збільшення плинності кадрів усіх категорій персоналу й погіршення стану трудової дисципліни і тд	Начальник з кадрових питань та працівники відділу кадрів залежно від посадових інструкцій несуть відповідальність за: забезпечення університету належною кількістю працівників необхідних спеціальностей, професій та кваліфікації; стан обліку та звітності з усіх видів кадрової роботи, зберігання документів та бази даних; збереження матеріальних цінностей відділу кадрів; неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків передбачених	Відсутній пункт про “Порушення чинного законодавства, вчинені у процесі своєї діяльності.”	Доповнити та розширити розділ про відповідальність

Таблиця А.4 - Аналіз відповідності структури та змісту Посадової інструкції (вказати посаду)

Структура та зміст Посадової інструкції		Коментар	Пропозиції з удосконалення (коригування) діючої у БО Посадової інструкції
За типовими рекомендаціями (перелік)	За діючою в БО Посадовою інструкцією (перелік)		
1	2	3	4
За розділом «Загальні положення»			
Дана інструкція визначає основні завдання, обов'язки і права начальника відділу персоналу	Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність начальника відділу кадрів	Загальні положення співпадають з типовими рекомендаціями	Пропозиції відсутні
За розділом «Обов'язки»			
Розроблення перспективних і річних планів та прогнозів, розроблення кадрової політики і кадрової стратегії, організування роботи з підбору персоналу, здійснення заходів	Забезпечення реалізації з питань кадрової роботи, забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, абезпечення підготовку матеріалів	У діючою в БО Посадовою інструкції відсутня повнота та обширність обов'язків і завдань начальника відділу кадрів	Розділ обов'язків повинен бути вичерпним і конкретним, охоплюючи всі ключові сфери ролі. Включайте такі обов'язки, як стратегічне планування робочої сили, залучення та утримання талантів, управління

щодо атестації працівників, аналіз кількісного та якісного складу кадрів	про призначення на посади та звільнення		продуктивністю, відносини з працівниками, розробка політики, відповідність і залучення працівників.
За розділом «Права»			
Має право: представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції відділу за дорученням директора підприємства або його заступника; одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на відділ обов'язків; перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства; вносити пропозиції керівництву підприємства щодо заходів покращення роботи з кадрами	Має право: одержувати в необхідну інформацію, вимагати від працівників підприємства надання необхідних документів, подавати керівнику пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової роботи, підписувати та візувати документи у межах компетенції, засвідчувати записи у трудових книжках працівників	Даний розділ немає розгорнутих пунктів, на що начальник відділу кадрів має право та роз'яснення особливих моментів	Додати пункт про перевірку роботи з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства, а також додати положення права на оплату праці, безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці, соціальний і правовий захист
За розділом «Відповідальність»			
Несе відповідальність: Невиконання або неякісне виконання посадових обов'язків	Несе відповідальність: за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, За порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій з охорони праці та протипожежної безпеки, за	Відсутність пункту про відповідальність за розголошення відомостей, що містять конфіденційну інформацію	До посадової інструкції додати пункт про нерозголошення конфіденційної інформації, в межах, визначених чинним законодавством України

	правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності		
--	---	--	--

Таблиця А.5 - Аналіз кількості ВНД, які використовуються БО (вказати назву підприємства)

№	Назва підрозділу	Наявність Положення про відділ	Наявність Посадових інструкцій працівників підрозділу	Аналіз відповідності змісту Положення про відділ та посадових інструкцій
1	2	3	4	5
	Бухгалтерія	Є	Є, але створена тільки для головного бухгалтера	Зміст даних документів відповідає рекомендаціям та створені за нормами
	Відділ кадрів	Є	Є, але створена тільки для начальника відділу	Зміст даних документів відповідає рекомендаціям та створені за нормами, але потребують доповнень та переструктуризації
	Адміністративно- господарський відділ	Немає	Є, створені для кожної посади відділу	Потребується розробка документу Положення про відділ
	Технічний департамент	Є	Є, але створена тільки для головного інженера	Потребується переструктуризації документу Положення про відділ, так як даний відділ складається з декількох підрозділів

ДОДАТОК Б

Програма експертного опитування

Організація: Navicom Energy

Тема: Організаційна культура

Причинами проведення експертного дослідження являються збір першочергових даних організаційної культури для подальшого аналізу та надання заходів для покращення.

I. Методологічний розділ

Об'єктом експертного опитування є організаційна культура, яка вивчається шляхом збору думок і ідей групи експертів.

Мета експертного опитування — зібрати й проаналізувати думки та ідеї експертів з даної теми, щоб надати цінну інформацію та вказівки особам, які приймають рішення, а саме: менеджменту Navicom Energy.

Суб'єктами мого дослідження є особи, які мають великі знання та досвід у відповідній галузі, чийі ідеї та думки вважаються цінними та інформативними, а саме кваліфіковані працівники Navicom Energy. Кількість опитаної групи складає 33 співробітника організації.

Завданням даного експертного опитування полягає в тому, щоб зібрати й проаналізувати думки та ідеї групи експертів щодо організаційної культури на підприємстві. Завдання передбачає розробку та проведення опитування для групи осіб, а потім аналіз результатів для виявлення закономірностей, тенденцій та ідей щодо покращення організаційної культури.

II. Методичний розділ:

Для самого збору інформації я обрала анкету, яка являється найбільш поширеною формою та методом дослідження при зборі першочергових даних. Питання в експертному опитуванні можуть бути відкритими або закритими, і

результати часто аналізуються статистично, щоб визначити тенденції та закономірності у відповідях експертів.

Таблиця 1.1 - Анкета на тему «Організаційна культура Navicom Energy»

№	Запитання та його вид	Варіанти відповіді
1	Як би ви описали загальний тон чи атмосферу на робочому місці? (одиничний вибір)	А. Позитивно В. Нейтрально С. Негативно
2	Як приймаються рішення всередині організації? Це спільний процес чи існує чітка ієрархія? (одиничний вибір)	А. Спільний та демократичний процес В. Рішення приймається тільки менеджментом підприємства С. Складно відповісти на запитання
3	Як надається зворотний зв'язок працівникам? (одиничний вибір)	А. Регулярний зворотній зв'язок надається у конструктивній формі В. Час від часу надається зворотній зв'язок С. Зворотній зв'язок надається нерегулярно та/або в неконструктивний спосіб
4	Як вирішується конфлікт всередині організації? Чи існують конструктивні підходи до вирішення конфлікту. Якщо так, то які? (множинний вибір)	А. Посередництво або переговори В. Співпраця і компроміс С. Ескалація до керівництва Д. Уникнення або ігнорування Е. Конфронтація або агресія Ф. Поєднання вищезазначеного
5	Як нові співробітники залучаються та інтегруються в культуру організації? (множинний вибір)	А. Процес адаптації з чіткими очікуваннями та цілями В. Система наставництва або приятелів С. Орієнтація або програма навчання Д. Соціальні заходи з формування команди Е. Стеження за досвідченими співробітниками Ф. Самостійно, без спеціально організованої допомоги

6	Чи заохочують працівників ризикувати та пробувати щось нове? (одиничний вибір)	A. Так, дуже заохочується B. Дещо заохочується C. Ні
7	Як в організації вирішуються помилки чи невдачі? (множинний вибір)	A. Визначення кореня проблеми та подальших кроків її вирішення B. Відкрите спілкування та обговорення вивченого C. Підтримка та заохочення спробувати ще раз D. Провина і покарання E. Ігнорування помилок F. Поєднання вищезазначеного
8	Як заохочують співробітників до навчання та розвитку нових навичок? (множинний вибір)	A. Можливість регулярного навчання та розвитку B. Плани професійного розвитку або коучинг C. Наставництво або спостереження за роботою D. Визнання або винагорода за розвиток навичок E. Бюджет або ресурси особистого розвитку F. Не відбувається спеціально організованих заходів чи дій
9	Яке ставлення організації до балансу між роботою та особистим життям? (одиничний вибір)	A. Ставляться з розумінням і підтримкою B. Залежно від ситуації C. Робота є роботою, тому її потрібно виконати незважаючи на обставини
10	Як компанія визнає та винагороджує працівників за їх внесок? (одиничний вибір)	A. Регулярне оцінювання роботи з можливістю визнання та винагороди B. Грошові винагороди, такі як бонуси або підвищення C. Негрошові винагороди, такі як додаткова відпустка або гнучкий графік D. Не передбачено визнання чи винагороди

11	На чому базується визначення успіху організації? (множинний вибір)	А. Досягнення фінансових цілей або завдань В. Створення сильного та позитивного бренду С. Розробка інноваційних та успішних продуктів або послуг Д. Виховання позитивної та залученої культури праці Е. Просування соціальних чи екологічних питань Ф. Інше (вказіть, будь ласка)
12	Як здійснюється комунікація всередині організації? (одиничний вибір)	А. Регулярні командні зустрічі або обговорення один на один В. Політика відкритих дверей з керівництвом С. Обмежене спілкування або відсутність прозорості
13	Як організація реагує на зміни, такі як зміни в галузі або зміни в цілях компанії? (одиничний вибір)	А. Швидко адаптується до змін, коли це необхідно В. Повільно змінюються, але з часом адаптуються С. Складний та довготривалий процес
14	Як би ви самостійно оцінили організаційну культуру підприємства за шкалою від 1 до 5? (шкала)	1 - ідеальна для продуктивної роботи, 5 - недостатньо опрацьована, потребує змін

Джерело: розроблено автором

Дане опитування було пройдено 33 учасника дослідження, проте варто зауважити, що я не зобов'язувала відповідати на всі запитання, тому до деяких запитань кількість отриманих відповідей складає 31-32.

Результати опитування можна побачити у наступних рисунках А.1, А.2, А.3, А.4, А.5, А.6, А.7, А.8, А.9, А.10, А.11, А.12, А.13. та А.14.

Як би ви описали загальний тон чи атмосферу на робочому місці?

33 ответа

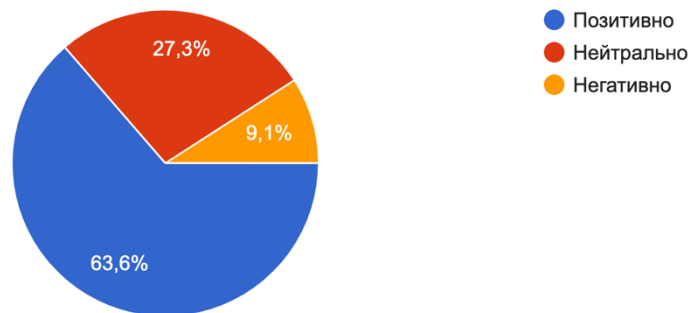


Рисунок А.1 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як приймаються рішення всередині організації? Це спільний процес чи існує чітка ієрархія?

32 ответа

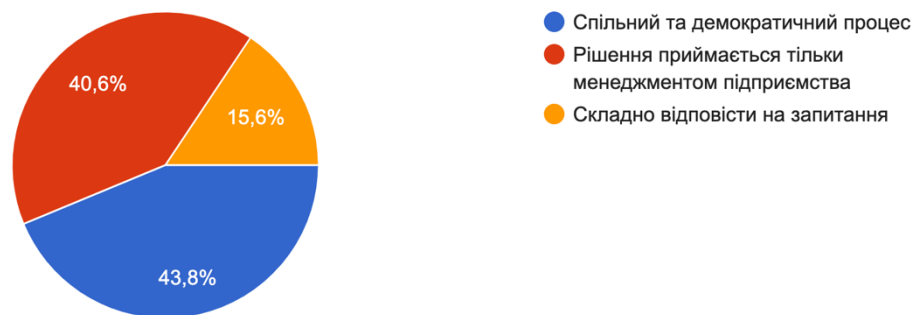


Рисунок А.2 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як надається зворотний зв'язок працівникам?

33 ответа



Рисунок А.3 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як вирішується конфлікт всередині організації? Чи існують конструктивні підходи до вирішення конфлікту. Якщо так, то які?

33 ответа

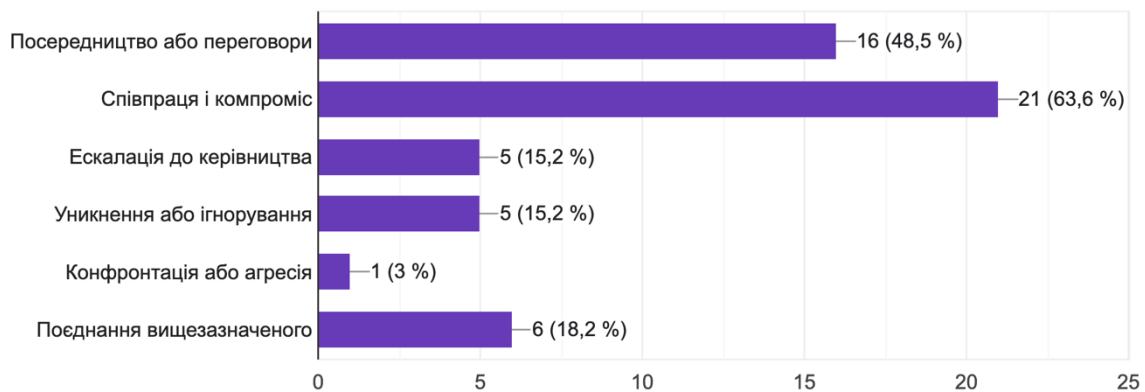


Рисунок А.4 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як нові співробітники залучаються та інтегруються в культуру організації?

33 ответа

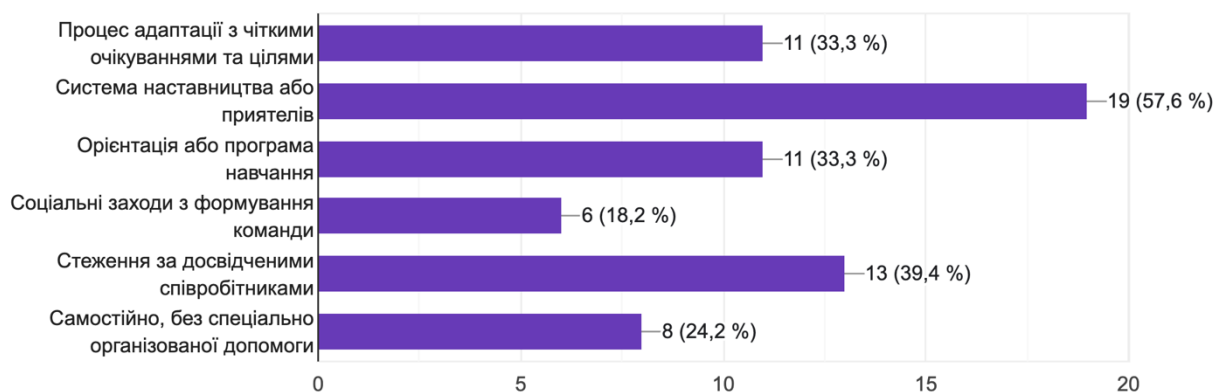


Рисунок А.5 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Чи заохочують працівників ризикувати та пробувати щось нове?

32 ответа

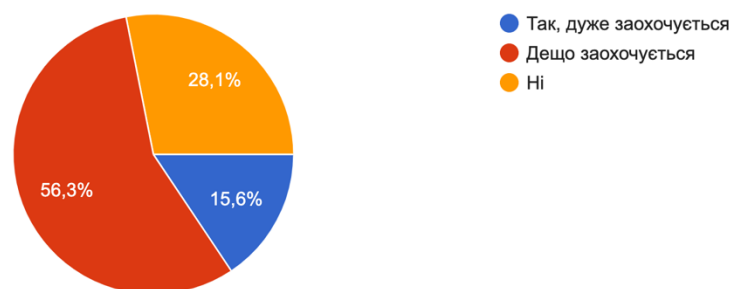


Рисунок А.6 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як в організації вирішуються помилки чи невдачі?

33 ответа

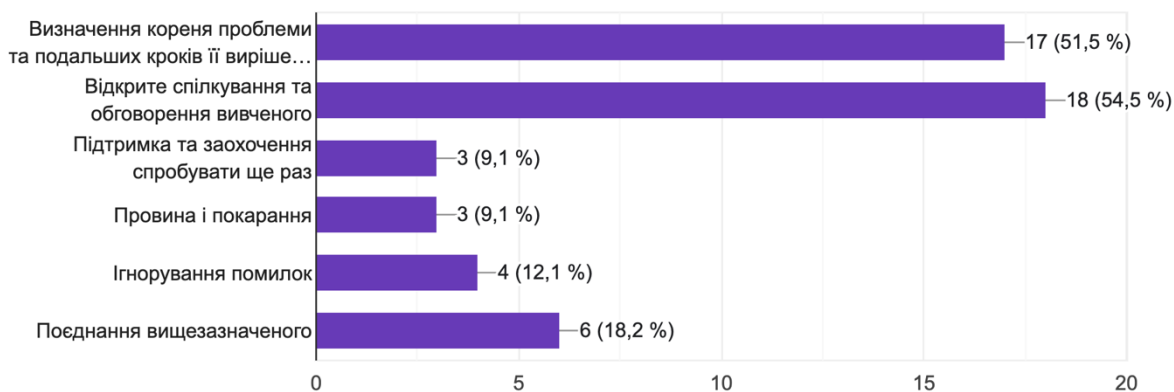


Рисунок А.7 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як заохочують співробітників до навчання та розвитку нових навичок?

33 ответа

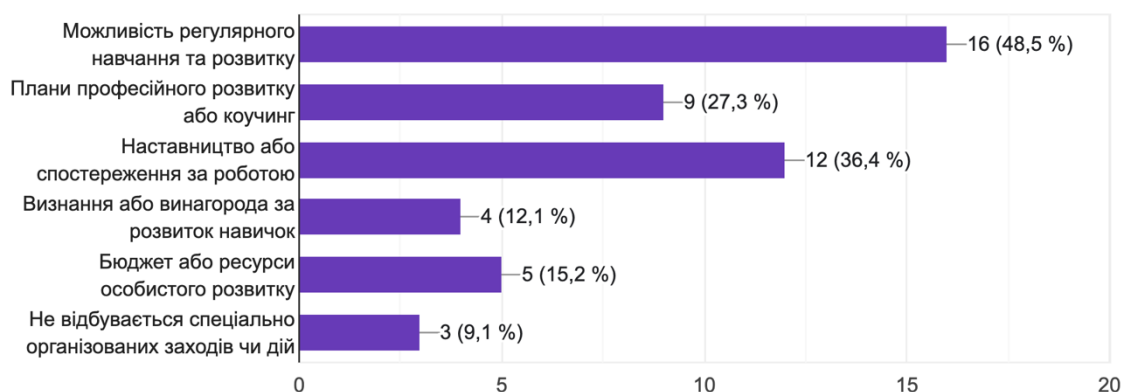


Рисунок А.8 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Яке ставлення організації до балансу між роботою та особистим життям?

33 ответа



Рисунок А.9 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як компанія визнає та винагороджує працівників за їх внесок?

33 ответа

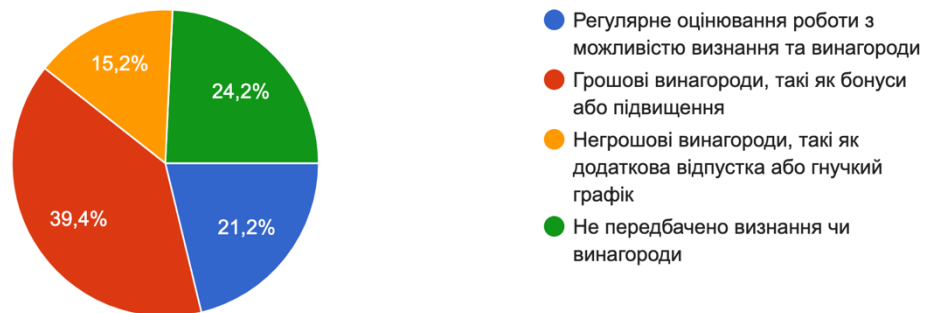


Рисунок А.10 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

На чому базується визначення успіху організації?

33 ответа

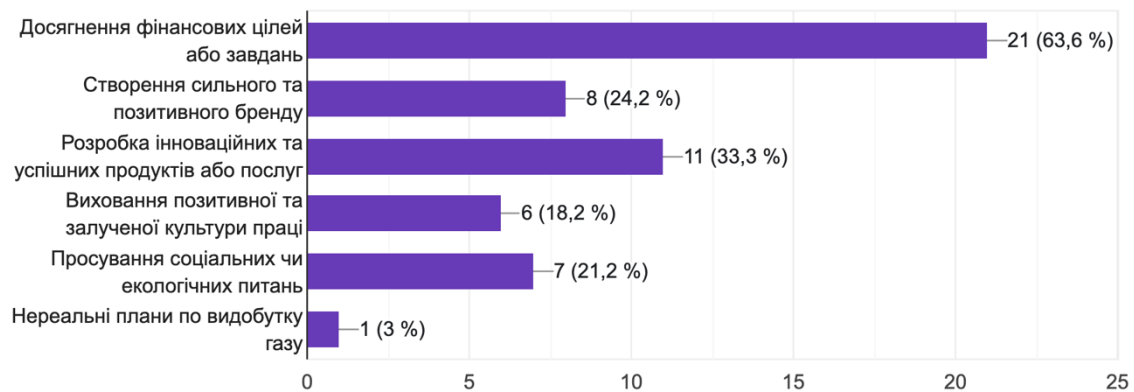


Рисунок А.11 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як здійснюється комунікація всередині організації?

33 ответа



Рисунок А.12 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як організація реагує на зміни, такі як зміни в галузі або зміни в цілях компанії?

33 ответа

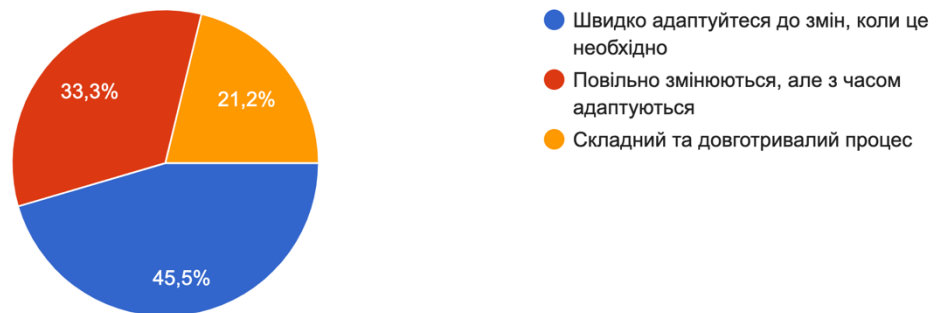


Рисунок А.13 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як би ви самостійно оцінили організаційну культуру підприємства за шкалою від 1 до 5? (1 - ідеальна для продуктивної роботи, 5 - недостатньо пропрацьована, потребує змін)

33 ответа

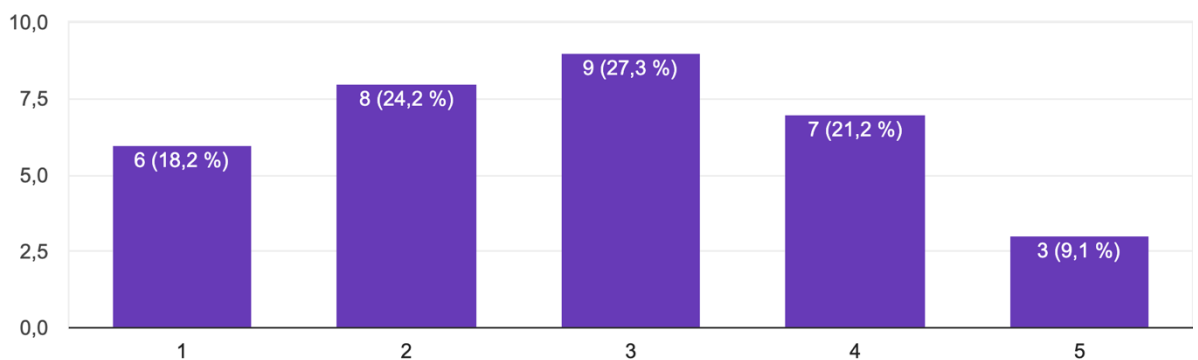


Рисунок А.14 – Результати опитування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015160863

Дата перевірки:
21.05.2023 18:03:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2023 18:04:35 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: 23 КБР Мрозек антиплагіат.doc

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 9728 Кількість символів: 103954 Розмір файлу: 1.70 MB ID файлу: 1014841082

4.88% Схожість

Найбільша схожість: 1.8% з Інтернет-джерелом (<http://eprints.kname.edu.ua/56151>)

4.53% Джерела з Інтернету

231

Сторінка 69

2.88% Джерела з Бібліотеки

396

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

348

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Мрозек Марина Романівна

Назва роботи: Удосконалення організаційної культури бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., професор Шершньова Зоя Євгеніївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності : - 4,88 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення на сторінках роботи є сумнійними, мають відповідні посилання на відповідні джерела використаної інформації, ознак плагіату не мають.

. «18» травня 2023 р.

к.е.н., проф. Шершньова З.Є.

