



12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 059 ПЗ

ОСЕНКО МАРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування організаційної культури
підприємств»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
доктор філософії

Володимир ВОСКОЛУПОВ

Виконала

Марія ОСЕНКО

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Осенко Марії Олександрівні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури підприємств» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Шалом 2030»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства.**
- 2. Діагностика формування організаційної культури ТОВ «Шалом 2030».**
- 3. Напрями удосконалення організаційної культури підприємства.**

Дата видачі завдання « _____ » _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Володимир ВОСКОЛУПОВ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Марія ОСЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та основні поняття організаційної культури підприємств.....	8
1.2. Характеристика типів організаційної культури підприємств.....	14
1.3. Особливості формування організаційної культури підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ШАЛОМ 2030».....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз формування організаційної культури ТОВ «Шалом 2030»	28
2.3. Оцінювання організаційної культури ТОВ «Шалом 2030».....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Напрями покращення організаційної культури у підприємстві....	42
3.2. Мотивація персоналу як чинник покращення організаційної культури підприємства.....	46
3.3. Зарубіжний досвід формування організаційної культури підприємства.....	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Формування організаційної культури на підприємстві під час воєнного стану в Україні представляє унікальні виклики та міркування через надзвичайні обставини та підвищений рівень невизначеності. Воєнний стан зазвичай передбачає посилення державного контролю, обмеження громадянських свобод і посилення заходів безпеки, що може суттєво вплинути на динаміку організаційної культури. Динамічні зміни на ринку, глобалізація, зростання ролі інформаційних технологій та штучного інтелекту – все це створює нові виклики для підприємств. Щоб успішно адаптуватися до цих змін, підприємства потребують гнучкості та здатності до постійного розвитку.

Організаційна культура відноситься до спільних цінностей, переконань, поглядів і поведінки, які характеризують підприємство та керують взаємодією її членів і процесами прийняття рішень. Організаційна культура поєднує не лише усі види діяльності, але й взаємини, що виникають всередині підприємства, роблячи, тим самим, колектив згуртованим і продуктивним. Вона створює зовнішній образ, формує імідж, визначає характер відносин з клієнтами і партнерами. Таким чином, сильна організаційна культура стає запорукою успішності підприємства в конкурентному середовищі.

Теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури підприємств досліджували такі учені, як: Т. Г. Басюрська, В. І. Волович, Ю. П. Воржакова, С. О. Гайдученко, Н. В. Пахота, М. Д. Прищак, С. М. Судомир, Г. В. Тимошенко, В. В. Фурманець, , Г. А. Харченко, О. В. Харчишина, Л. І. Хомутенко, та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування організаційної культури підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування організаційної культури підприємства. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та основні поняття організаційної культури підприємств;

- охарактеризувати типи організаційної культури підприємств;

- навести особливості формування організаційної культури підприємства;

- навести загальну характеристику підприємства;

- розкрити процес організаційної культури підприємства;

- провести аналіз формування організаційної культури підприємства;

- здійснити оцінювання організаційної культури підприємства;

- запропонувати напрями покращення організаційної культури у підприємстві;

- запропонувати заходи мотивації персоналу як чиннику покращення організаційної культури підприємства;

- навести зарубіжний досвід формування організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Шалом 2030» Черкаського району Черкаської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування організаційної культури підприємства. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального

інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Шалом 2030», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування організаційної культури підприємств, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках, у тому числі робота містить 17 таблиць, 15 рисунків, 40 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та основні поняття організаційної культури підприємств

Вивчення організаційної культури як ключового чинника успішності підприємств з'явилося у відповідь на нові підходи до менеджменту. Поштовхом до цього стало два ключових чинники: криза управління в США (неефективність традиційних методів управління підштовхнула до пошуку нових підходів, що враховують культурні аспекти) та стрімке зростання економіки Японії (вражаючий успіх Японії після Другої світової війни змусив дослідників шукати причини цього феномену, і багато хто з них сходилися на думці, що важливу роль у цьому відіграла унікальна культура та стиль життя країни).

Саме «японський» прорив стимулював науковців по всьому світу вивчати особливості організаційної культури, шукати паралелі та відмінності між японським та західним досвідом. Це призвело до розуміння того, що культура організації відіграє суттєву роль в її ефективності та конкурентоспроможності.

В постсоціалістичних країнах дослідження організаційної культури розпочалися лише наприкінці 80-х - початку 90-х років ХХ століття, коли розпочався перехід до ринкової економіки.

Однак, навіть за часів командно-адміністративної системи широко використовувалися методи морального впливу на персонал. Це свідчить про те, що керівництво усвідомлювало важливість таких чинників, як культура праці, моральний дух працівників та сприятливий психологічний клімат.

Хоча поняття «організаційна культура» в той час офіційно не вживалося, як на державному, так і на рівні окремих підприємств існувала система цінностей, норм, символів та іміджу, яка регулювала поведінку людей на виробництві.

Поняття «організаційна культура» з'явилося у другій половині ХХ століття. Воно охоплює духовні та матеріальні аспекти життя колективу, включаючи:

- моральні цінності та норми: прийняті в колективі стандарти поведінки та етики;
- ритуали: символічні дії та практики, що об'єднують членів колективу;
- кодекси поведінки: формальні правила та очікування щодо поведінки співробітників.

Організаційна культура пронизує всі аспекти функціонування підприємства, від пунктуального дотримання графіку та стилю спілкування до деталей контрактів та винагороди співробітників. Коли цінності та принципи підприємства відповідають очікуванням та переконанням її працівників, це призводить до:

- підвищення рівня комфорту та задоволеності роботою: співробітники відчують себе «на своєму місці», отримують підтримку колег та цінують свою роботу;
- зміцнення командного духу та співпраці: спільні цінності та цілі об'єднують команду, роблячи її більш ефективною у вирішенні завдань;
- підвищення стійкості до змін: сильна та згуртована культура допомагає підприємству пережити складні часи та адаптуватися до нових умов бізнес-середовища.

Інвестування в розвиток позитивної та чітко визначеної організаційної культури може принести значні переваги для підприємства, роблячи її більш стійкою, ефективною та привабливою для кращих кадрів.

Існує безліч трактувань організаційної культури, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями. Визначення поняття організаційної культури наведено в табл. 1.1.

Організаційна культура, згідно з коротким енциклопедичним довідником з соціології під редакцією В. І. Воловича, являє собою унікальне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки та ритуалів, які

притаманні певній організації [3].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційна культура»*

Автор	Твердження організаційної культури підприємства
Бейкер Д. [4]	Організаційна культура - це сукупність спільних цінностей, вірувань та припущень, які визначають поведінку членів організації та їх взаємодію з зовнішнім середовищем
Крістен К. [5]	Організаційна культура - це система спільних цінностей, норм та переконань, які впливають на поведінку членів організації.
Вейл П. [7]	Культура - це система відносин, дій і артефактів, що витримує іспит часом і формує в членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них 105 психологію
Морган М. [9]	Культура у метафоричному розумінні — це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло
І. Ігнатієва [10]	Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.
О. Легкий [11]	Це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства.

Примітка.*Розроблено за: [4, 5, 7, 9, 10, 11]

Цінності, або ціннісні орієнтації індивіда, відіграють ключову роль в організаційній культурі. Вони дозволяють людям визначити допустимість або неприпустимість поведінки та зрозуміти, як їм слід діяти в конкретній ситуації.

Організаційна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі управління, те, що від нього чекають і як щонайкраще він на це може відповісти конкретною працею. У свою чергу, кожен знає, що він може отримати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить «писані» або «неписані» норми підприємства, то буде покараний і що ця кара може йти необов'язково від вищого керівництва, а й від колег, співробітників.

Відносно організації культура виконує ряд важливих функцій (табл. 1.2).

Функції організаційної культури*

Функція	Пояснення
Інтегруюча	Сприяє формуванню почуття єднання та спільності серед членів організації, а також їх лояльності до неї.
Регулююча	Визначає норми та правила поведінки працівників, тим самим забезпечуючи порядок та стабільність у роботі організації.
Мотивуюча	Створює стимули для ефективної роботи працівників, підвищує їхню зацікавленість у досягненні цілей організації.
Орієнтувальна	Визначає цінності, цілі та стратегії розвитку організації, надаючи їй чіткий вектор руху.
Представницька	Формує імідж та репутацію організації в очах зовнішніх суб'єктів, таких як клієнти, партнери, інвестори.
Адаптивна	Допомагає організації пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, бути гнучкою та стійкою до викликів.
Соціалізуюча	Сприяє процесу адаптації нових працівників до культури організації, допомагає їм швидше інтегруватися в колектив.
Захисна	Забезпечує захист організації від негативних впливів з боку зовнішнього середовища, таких як конкуренція, економічні кризи, політична нестабільність.

Примітка.*Розроблено за: [13]

Організаційна культура відіграє суттєву роль у житті будь-якого підприємства, маючи значний вплив на її успішність. Її значення проявляється у виконанні певних функцій, які можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні [1].

До внутрішніх функцій відносять:

- ціннісна: визначає місію, стратегію та пріоритети розвитку підприємства; формується на основі спільних цінностей та норм членів організації;
- інтеграційна: об'єднує персонал на основі спільних цілей вірувань; формує почуття причетності, лояльності та гордості за підприємство;
- пізнавально-інформаційна: сприяє обміну інформацією, навчанню та розвитку персоналу; забезпечує необхідні комунікації між членами колективу;
- інноваційна: заохочує пошук нових ідей та методів роботи; сприяє адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища;
- контрольньо-регулятивна: визначає норми та цінності поведінки членів колективу; впливає на формування складу персоналу та оцінку його діяльності.

До зовнішніх можна віднести:

- формування іміджу: створює унікальний образ та репутацію підприємства; є основою для успішного бренду продукції та виробника;
- адаптація до зовнішнього середовища: допомагає підприємство пристосуватися до мінливих умов; створює бар'єри та чинники стійкості до негативних зовнішніх впливів.

Організаційна культура прагне до створення сприятливого психологічного середовища, яке об'єднує працівників у згуртований колектив. Цей колектив ґрунтується на спільних етичних, моральних та культурних цінностях, що сприяє кращому розумінню, співпраці та досягненню спільних цілей. Це і є головною метою організаційної культури.

Гайдученко С. вважає, що основним завданням організаційної культури є визначення впливу внутрішнього середовища на діяльність фахівців, на їх особистісну соціалізацію, яку видатні менеджери нині використовують як головний важіль під час управління персоналом [14].

Всього виділяють три типи явищ [15], які вивчаються в рамках поняття «організаційна культура»:

1. «А» тип: цей тип пов'язаний з поведінкою працівників. Він включає в себе норми, зразки та очікування, які визначають, як люди повинні себе поводити в організації. Наприклад, це може включати правила дрес-коду, етичні норми або очікування щодо того, як люди повинні взаємодіяти один з одним.

2. «Б» тип: цей тип відображає цінності усвідомлення сенсу трудової діяльності та орієнтацію в соціальному просторі організації. Він включає в себе те, що люди вважають важливим в роботі, як вони розуміють свою роль в організації та як вони бачать себе пов'язаними з іншими членами колективу. Наприклад, це може включати в себе цінності командної роботи, відданості справі або прагнення до інновацій.

3. «В» тип: цей тип складають правила, які введені ззовні. Він включає в себе формальні правила та процедури, які встановлюються керівництвом або

зовнішніми регуляторами. Може включати в себе правила техніки безпеки, кодекс організаційної етики або законодавчі норми.

В результаті була відображена модель організаційної культури в формі концентричних кіл (рис.1.1).



Рис. 1.1. Сучасна інтерпретація змісту організаційної культури*

Примітка.*Розроблено за: [16]

Кожен рівень представляє різні аспекти культури:

Ядро: це основа, що містить ключові та експериментально доведені поняття, такі як місія, цінності та стиль лідерства.

Другий шар: цей рівень розширює наше розуміння культури, показуючи, як ключові елементи проявляються в повсякденному житті. Це включає символи, ритуали, стилі спілкування та систему винагород.

Третій шар: найвіддаленіший рівень описує найдрібніші елементи культури, які можуть відрізнятися залежно від підприємства. Це може включати дрес-код, мову, жаргони та неформальні взаємини.

Отже, організаційна культура є невід'ємною частиною будь-якої

підприємства, що формує її унікальну ідентичність, цінності та норми поведінки. Вивчення історії організаційної культури, її функцій та принципів дає можливість глибше зрозуміти, як вона впливає на успішність та стійкість організацій. Організаційної культура є важливим чинником для будь-якого керівника, який прагне до успіху своє підприємства. Важливо зазначити, що організаційна культура не є статичною. Вона постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Тому керівникам необхідно постійно оцінювати та вдосконалювати свою організаційну культуру, щоб вона відповідала мінливим потребам та очікуванням.

1.2. Характеристика типів організаційної культури підприємств

В сучасному динамічному світі, де конкуренція постійно зростає, а очікування клієнтів стають все більш вимогливими, організаційна культура відіграє ключову роль у виживанні та процвітанні підприємства. Вона стає не просто набором цінностей та норм, а фундаментом, на якому будується успіх.

Лідер відіграє ключову роль у формуванні та розвитку організаційної культури. Він закладає фундамент для майбутнього підприємства, створюючи робоче середовище за допомогою системи комунікацій, бізнес-процесів та моделей спільної роботи команд. Головним завданням лідера є управління цими моделями та взаємодією між ними.

Зародження організаційної культури розпочинається з моменту створення підприємства, ще з юридичної реєстрації. Вже на цьому етапі, коли засновник приймає рішення про заснування, він керується певною метою, цілями та мотивами.

Концепція організаційної культури формується відповідно до її типу. За К. Камероном та Р. Куїнном, організації розвивають культуру за одним з чотирьох типів: клановим, ринковим, адхократичним або ієрархічним, представленим у табл. 1.3.

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном*

Тип культури	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
Кланова (клан)	Характеризується атмосферою єднання, взаємодопомоги та підтримки. Співробітники орієнтовані на довгострокові цілі та спільну вигоду.	Високий рівень згуртованості, лояльність співробітників, швидка адаптація до змін.	Негнучкість, складність прийняття рішень, опір інноваціям.
Ієрархічна (ієрархія)	Характеризується жорсткою структурою, чітко визначеними ролями та відповідальністю, орієнтацією на формальні правила та процедури.	Чіткий розподіл повноважень, відповідальність, передбачуваність.	Бюрократія, низька гнучкість, ігнорування нових ідей.
Ринкова (ринок)	Характеризується жорсткою конкуренцією, орієнтацією на короткострокові результати, прагненням до максимізації прибутку.	Ефективність, швидкість прийняття рішень, орієнтація на результат.	Індивідуалізм, конфліктність, низький рівень співпраці.
Адхократична (адхократія)	Характеризується прагненням до інновацій, творчості та постійного розвитку. Співробітники цінують гнучкість, автономність та командну роботу.	Інноваційність, гнучкість, швидка адаптація до змін.	Нестабільність, ризики прийняття невірних рішень, відсутність чіткої структури.

Примітка.*Розроблено за: [9, 10]

Згідно з теорією Ч. Хенді, існують чотири типи організаційної культури, що відрізняються за способом розподілу влади, повноважень та відповідальності (табл.1.4).

Ч. Хенді стверджує, що організації протягом свого розвитку проходять через різні етапи, на кожному з яких домінує певний тип культури. На початкових стадіях зазвичай переважає культура влади, з жорстким контролем з боку керівництва. З часом, у міру росту та розвитку, культура може трансформуватися в культуру ролі, де акцент робиться на чіткій структурі та ієрархії. На стадії зрілості може сформуватися культура завдання, орієнтована на досягнення цілей та командну роботу, або ж культура особистості, яка цінує індивідуальні здібності та ініціативи.

Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді*

Тип організаційної культури	Основні характеристики
«Культура влади» («культура Зевса»)	В основі культури влади лежить особиста влада, що ґрунтується на володінні ресурсами. Організації, які дотримуються цієї культури, мають жорстку ієрархію, чітко визначені ролі та обов'язки. Всі ключові рішення приймаються на верхівці, а бюрократії мінімум. Ініціатива працівників не заохочується, а керівництво пильно стежить за всіма аспектами роботи. Успіх у таких структурах залежить від кваліфікації та рішучості керівника, а також від його здатності швидко виявляти проблеми та приймати рішення. Ця культура характерна для молодих підприємств та ситуацій, коли потрібна швидка реакція.
«Рольова культура» («культура Аполлона»)	Характеризується чітким розподілом ролей, прав, обов'язків та відповідальності між працівниками. Ця культура негнучка, адже нововведення ускладнені через жорсткі правила. Влада в бюрократичних структурах ґрунтується на посаді, а не на особистих якостях керівника. Тому така культура малоефективна в умовах змін. Її можна зустріти у великих корпораціях та державних установах, де чітка структура та контроль над процесами є ключовими чинниками.
«Культура завдання» («культура Афіни»)	ґрунтується на співпраці, колективному генеруванні ідей та спільних цінностях. Влада в таких структурах ґрунтується на знаннях, компетентності, професіоналізмі та володінні інформацією. Ця культура є перехідною і може трансформуватися в один з попередніх типів. Її можна зустріти в проектних та венчурних організаціях, де швидка адаптація до змін та командна робота є ключовими чинниками успіху.
«Особистісна культура» («культура Діоніса»)	Люди об'єднуються не для вирішення службових завдань, а для досягнення спільних цілей. Рішення в таких структурах приймаються на основі згоди, тому влада має координаційний характер. Ця культура характерна для невеликих команд, де важливими є довіра, взаєморозуміння та спільні цінності.

Примітка.*Розроблено за: [8]

Фахівці стверджують, що тип управлінської культури в організації зазвичай змінюється з часом. На етапі зародження переважає культура влади, де рішення приймає керівник, а структура жорстка.

На стадії зростання характерною є рольова культура, де чітко визначені ролі та відповідальності.

Під час стабільного розвитку може домінувати культура завдань (орієнтація на результат) або культура особи (цінність співробітників).

У кризові періоди знову стає актуальною культура влади, адже потрібні швидкі та рішучі дії.

Американський дослідник Вільям Оучі запропонував класифікацію, яка виділяє три основних типи організаційної культури (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Три основні види організаційної культури за У. Оучі*

Вид організаційної культури	Характеристика
Ринкова культура	Орієнтована на конкуренцію та індивідуальну відповідальність. Рішення приймаються на основі особистої вигоди, а влада ґрунтується на компетенції та результатах. Ця культура характерна для динамічних підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції.
Бюрократична культура	Характеризується жорсткою структурою, централізованим прийняттям рішень, чітко визначеними ролями та відповідальністю, а також фокусом на контролі. Її можна зустріти у великих корпораціях та державних установах.
Кланова культура	Вона ґрунтується на спільних цінностях, довірі та співпраці. Рішення приймаються консенсусом, а влада має координаційний характер. Ця культура характерна для невеликих команд та проектно-орієнтованих організацій.

Примітка.*Розроблено за: [2]

Організаційна культура, будучи потужним інструментом впливу на підприємство, має чітку структуру, наведену на рис.1.2

Її ключовими елементами є:

1. Традиції: сформовані звичаї та практики, що об'єднують колектив.
2. Цінності: прийняті в організації стандарти етики та поведінки.
3. Імідж підприємство: сформований образ фірми в очах громадськості.
4. Стратегія та місія: визначення напрямку розвитку та загальних цілей організації.
5. Цілі: конкретні, вимірні та досяжні завдання, до яких прагне підприємство.
6. Правила й норми поведінки: формальні очікування щодо дій співробітників.

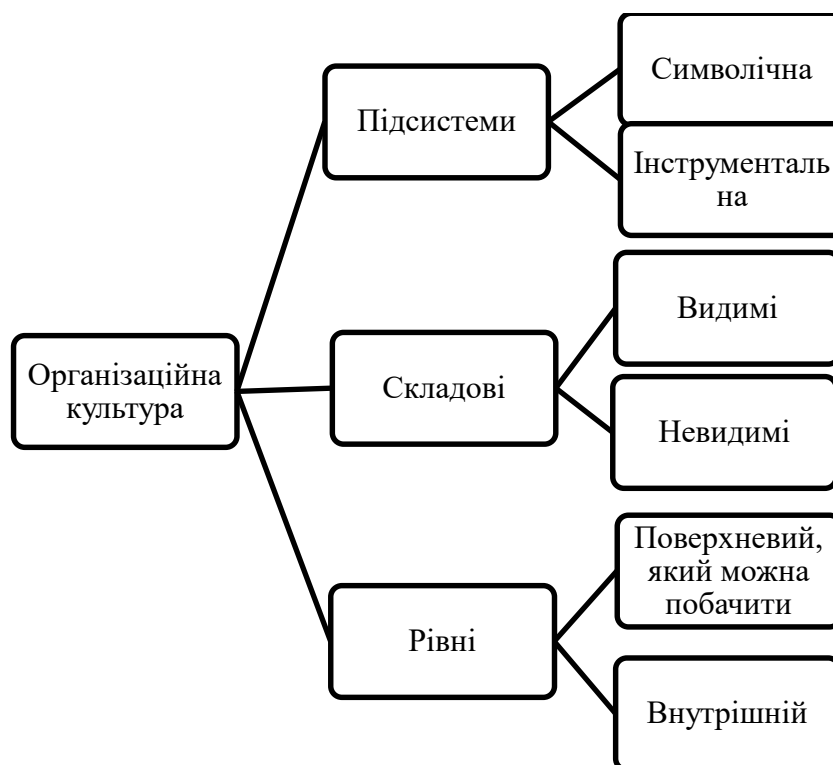


Рис. 1.2. Структура організаційної культури*

Примітка.*Розроблено за: [20]

У зарубіжній та вітчизняній практиці існує два основних підходи до вивчення організаційної культури: раціонально-прагматичний (організаційна культура розглядається як атрибут, який можна змінювати; цей підхід акцентує увагу на конкретних елементах культури, таких як норми, цінності, символи та поведінка) та феноменологічний: (організаційна культура інтерпретується як сама суть підприємства; цей підхід досліджує глибинні аспекти культури, такі як спільні цінності, вірування та припущення).

Обидва підходи мають свої переваги та недоліки. Раціонально-прагматичний підхід дає чітке розуміння того, як можна змінити культуру, але може ігнорувати глибинні аспекти. Феноменологічний підхід дає більш глибоке розуміння культури, але може бути складним для практичного застосування.

Важливо, щоб керівництво підприємства розуміло багатогранність та значущість організаційної культури. Використання обох підходів до її вивчення та свідоме формування позитивної та ефективної культури може допомогти підприємствам досягти своїх цілей, підвищити продуктивність праці, покращити імідж та стати більш конкурентоспроможними на ринку.

З точки зору феноменологічного підходу, організаційна культура не просто набір атрибутів, а динамічний і безперервний процес, який формується протягом всієї історії підприємства. Цей процес ґрунтується на цінностях, традиціях, духовно-моральних та соціальних особливостях організації.

Однак феноменологічний підхід не передбачає прямого управління цією культурою. Незважаючи на різні підходи до трактування організаційної культури, всі визнають її значний вплив на діяльність підприємства.

Різноманіття трактувань призводить до складнощів у визначенні причинно-наслідкових зв'язків та взаємозв'язків між елементами культури.

Багато досліджень зосереджуються на управлінських аспектах культури, ігноруючи особистісні орієнтації співробітників. Це призводить до спрощеного та неповного уявлення про організаційну культуру.

Отже, організаційна культура має безпосередній вплив на успішність та стійкість підприємства. Різні типи організаційної культури володіють унікальними характеристиками, сильними та слабкими сторонами. Оскільки організаційна культура не є статичною, вона потребує постійної оцінки та вдосконалення, щоб адаптуватися до мінливих потреб та очікувань. Вивчення типів організаційної культури - це важливий крок для будь-якого керівника, який прагне до процвітання свого підприємства.

1.3. Особливості формування організаційної культури підприємства

В сучасному динамічному світі, де успіх організацій залежить від їх здатності адаптуватися до мінливих умов та конкурувати на глобальному ринку, організаційна культура відіграє все більш важливу роль. Це система спільних цінностей, норм, переконань та поведінки, яка формує атмосферу в організації, впливає на мотивацію та продуктивність співробітників, а також визначає її конкурентні переваги.

Організаційна культура відіграє суттєву роль у досягненні успіху підприємства. Її стійкість до змін у зовнішньому середовищі робить цінності та взаємовідносини всередині організації постійними, що, у свою чергу, дає

керівництву можливість швидко приймати ефективні рішення, адаптуватися до нових умов та вирішувати складні завдання. Завдяки цьому організація з сильною культурою демонструє високу результативність та стійкість.

Сильна організаційна культура характеризується наступними ознаками:

1. Спільність інтересів: більшість співробітників та менеджерів поділяють спільні цінності та методи ведення бізнесу. Це проявляється в єдності поглядів на щомісячних зборах та швидкому досягненні згоди. Досягнення такої єдності потребує постійної роботи з персоналом, регулярних опитувань щодо заробітної плати, організації праці, стилю управління та внутрішніх правил. Для отримання достовірної інформації важливо дотримуватися автономності співробітників.

2. Адекватність обраної стратегії: цілі підприємство не суперечать організаційній культурі. Це забезпечує чітке розуміння напрямку розвитку та мотивацію співробітників.

3. Адаптивність культури: культура має бути каталізатором змін. Це дозволяє організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та успішно працювати в довгостроковій перспективі.

4. Цінності, що характеризують цінність культури: до таких цінностей належать довіра, схильність до ризику, заповзятливість, креативність та інновації. Ці цінності мають бути чітко сформульовані, донесені до всіх співробітників та втілені в життя підприємство.

Розуміння особливостей формування організаційної культури є ключовим для керівників, які прагнуть створити високоефективні та стійкі організації. При її вдосконаленні рекомендується дотримуватися етапів, наведені на рис.1.3.

На основі досліджень пропонується використовувати управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Він ґрунтується на застосуванні первинних та вторинних механізмів, які наведені в табл. 1.6.

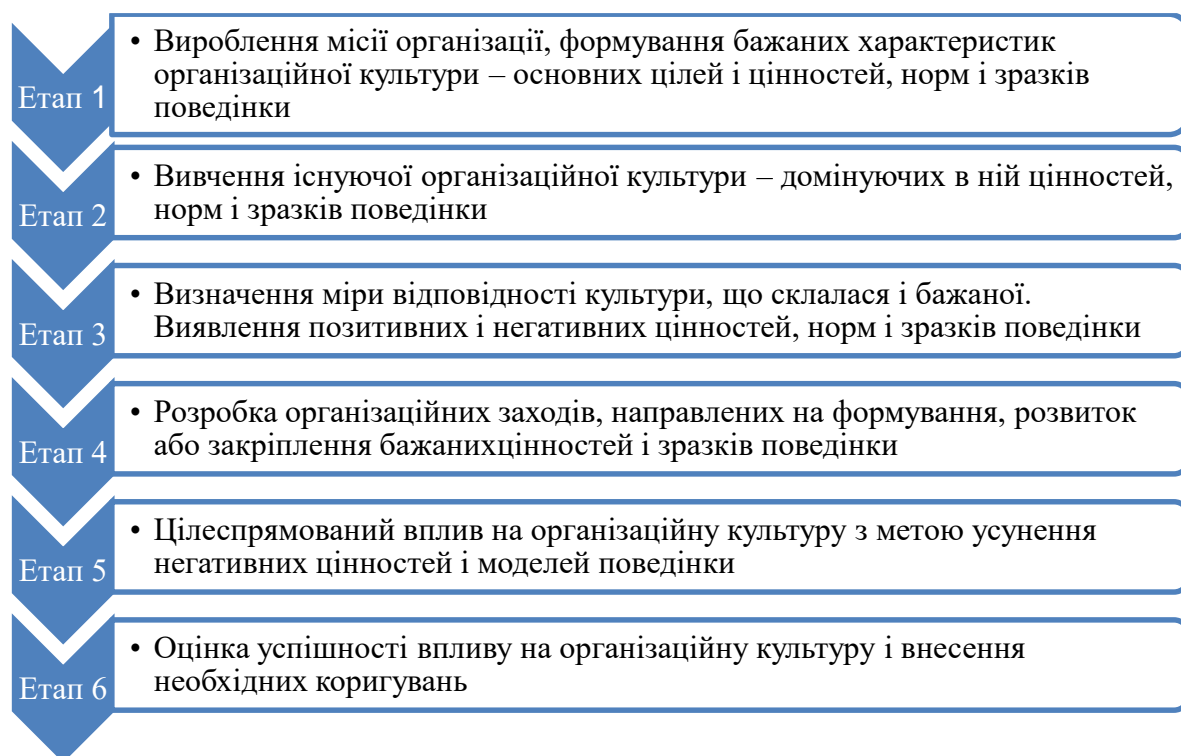


Рис.1.3. Етапи формування організаційної культури підприємства*

Примітка.*Розроблено за: [35]

Таблиця 1.6

Механізми формування організаційної культури підприємства*

Механізм	Опис
Первинні	
Визначення місії, візії та цінностей	Формулювання чітких та лаконічних декларацій, які відображають суть підприємство та слугують орієнтиром для прийняття рішень.
Система підбору та навчання персоналу	Відбір та підготовка кадрів, які поділяють цінності підприємство та відповідають її очікуванням.
Система заохочення та покарання	Стимулювання бажаної поведінки за допомогою винагород, визнання та просування, а також дисциплінарних заходів за порушення цінностей.
Сприятливе середовище	Створення атмосфери, де співробітники відчують себе цінними та поважаними, мають можливості для розвитку та просування, а також комфортні умови для спілкування та співпраці.
Вторинні	
Символи та ритуали	Використання логотипу, слогану, гімну, церемоній та заходів, які втілюють цінності підприємство та підкреслюють її особливості.
Історії та успіхи	Розповіді про минуле, досягнення та героїв підприємство, які слугують джерелом натхнення, мотивації та донесення цінностей.
Лідерство	Демонстрація цінностей підприємство з боку керівників, які стають зразками для наслідування та задають тон для всієї команди.

Примітка.*Розроблено за: [34]

Організаційна культура формується під впливом як зовнішніх, так і

внутрішніх чинників. Вона може розвиватися спонтанно або бути сформованою усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства.

Створення сильної та позитивної організаційної культури потребує часу та зусиль, але це може призвести до значних переваг для вашої організації, включаючи підвищення мотивації та продуктивності співробітників, покращення якості продукції та послуг, збільшення лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Спонтанне формування культури може призвести до того, що вона не буде відповідати цілям та умовам зовнішнього середовища. Це може гальмувати розвиток та створювати проблеми. Усвідомлене формування культури за допомогою чіткої стратегії дозволяє краще узгодити індивідуальні та загально-фірмові цілі.

Оцінка організаційної культури - це система послідовних дій, спрямованих на вивчення її стану, переваг та недоліків. Вона допомагає зрозуміти цінності, норми та поведінку, які характеризують підприємство, та визначити, як ці чинники впливають на її успішність. Оцінка може бути проведена за допомогою різних методів, таких як опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів.

Якісні методики оцінки організаційної культури ґрунтуються на зборі та аналізі описових даних про підприємство. Це може включати опитування, анкетування, інтерв'ю та спостереження. Завдяки цим методам можна отримати глибоке розуміння цінностей, норм та поведінки, які характеризують підприємство. Кількісні використовують опитування та інші методи для збору числових даних про стан культури. Ці дані потім можна використовувати для статистичного аналізу та порівняння різних аспектів культури. У табл.1.7 наведено порівняльний аналіз кількісних методик діагностування організаційної культури.

**Порівняльний аналіз кількісних методик діагностування
організаційної культури***

Характеристика	Денісон	Хофстеде	Камерон, Куїнн	Ван де Пост, Сміт
Дата розробки	1990	1980	1999	1997
Об'єкт аналізу	Усі працівники	Не всі працівники	Усі працівники	Усі працівники
Кількість напрямків культури	4 (12 індексів)	6	6	15
Кількість запитань в анкеті	60	135	6	97
Шкала системи оцінки	5	5	100	7
Значимість національних характеристик та організаційної культури	Не вказана	Вказана	Не вказана	Не вказана
Наявність зв'язку між параметрами організаційної культури та успішністю організації	Так	Ні	Ні	Так
Використовувані показники ефективності	Загальна результативність, ринкова частка, якість і розвиток продукту	Ні	Ні	Ріст суми активів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу

Примітка.*Розроблено за: [21]

Таким чином, оцінка організаційної культури є важливим етапом у її формуванні. Це дозволяє керівництву визначити, наскільки успішно впроваджуються цінності та норми культури, а також виявити проблемні зони, які потребують корекції. Для отримання найбільш правильної оцінки організаційної культури рекомендується використовувати комбінацію якісних та кількісних методів. Розуміння функцій, механізмів формування та методів оцінки організаційної культури дозволяє керівництву створити сильну та позитивну культуру, яка буде стимулювати співробітників до досягнення цілей, створити атмосферу довіри, співпраці та лояльності, підвищити продуктивність та ефективність роботи підприємства, а також забезпечити стійкість та довгостроковий успіх підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

ТОВ «ШАЛОМ 2030»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Шалом 2030» - це «сучасне ізраїльське кафе», засноване ресторатором Алексом Купером (Kyiv Food Market, Odesa Food Market, «Молодість»). У кафе роблять акцент на щоденний формат і фірмові страви. Просторий двоповерховий заклад з терасою на другому поверсі. На першому поверсі - ізраїльське кафе, яке пропонує щоденні страви, включаючи хумус, муаммару, лафу та інші страви. На другому поверсі - коктейль-бар з авторськими коктейлями. Основна інформація про ТОВ «Шалом 2030» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ «Шалом 2030»*

Показник	Інформація
ЄДРПОУ	43883179
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ШАЛОМ 2030
Уповноважені особи	Добренко Володимир Анатолійович
Дата реєстрації	23.10.2020 (3 роки 5 місяців)
Розмір статутного капіталу	220 000,00 грн
Види економічної діяльності за КВЕД	<i>Основний:</i> 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна <i>Інші:</i> 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.21 Постачання готових страв для подій

Примітка.*Розроблено за: [36]

Позитивні економічні показники є життєво важливими для успіху будь-якого підприємства. Вони свідчать про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси, генерує прибуток та створює цінність для своїх акціонерів, клієнтів та співробітників. Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Шалом 2030» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка економічної ефективності діяльності ТОВ «Шалом 2030»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	347,0	4 551,5	5 249,2	1 512,7
Повна собівартість продукції, тис. грн	1 174, 1	3 918, 4	6 485, 4	552, 3
Прибуток (збиток), тис. грн.	-827,1	633,1	-1 236,2	149, 4
Рівень рентабельності (збитковості), %	-70,4%	16,5%	-19%	X

Примітка.*Розроблено за: [36]

Проаналізувавши таблицю табл. 2.2, що у 2023 році дохід від реалізації продукції зріс на 1512,7 тис. грн. порівняно з 2021 роком, але прибуток зменшився на 149,4 тис. грн. Рівень рентабельності в 2023 році склав -19%, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Зростання доходу не змогло компенсувати значне збільшення собівартості продукції, що призвело до збитків та зниження рентабельності.

Аналіз кількісного складу персоналу підприємства дозволяє дослідити динаміку чисельності штатних та нештатних працівників, сумісників та тих, хто працює за цивільно-правовими договорами. Кількісний склад персоналу ТОВ «Шалом 2030» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількісний склад персоналу ТОВ «Шалом 2030»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
		2021	2022	2023	
Середньооблікова кількість працівників, усього	Осіб	63	56	72	87,5
- у тому числі кількість штатних працівників	Осіб	51	52	63	77,2
- кількість нештатних працівників	Осіб	12	4	9	133,3
Працюючі за цивільно- правовими договорами	Осіб	9	3	5	55,5

Примітка.*Розраховано за даними підприємства

Протягом досліджуваного періоду, що наведено в табл. 2.3. спостерігається динамічне зростання чисельності працівників ТОВ «Шалом 2030», яке свідчить про розвиток підприємства та збільшення обсягів роботи.

Статеві-вікова структура персоналу є важливою характеристикою, що визначає не лише якісні показники роботи, але й потенціал розвитку підприємства. В обліковій кількості працівників переважають працівники віком від 26 до 40 років (47,1%). Статеві-віковий склад працівників ТОВ «Шалом 2030» наведено у табл. 2.4.

Таблиця.2.4

Статеві-віковий склад працівників ТОВ «Шалом 2030»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
		2021	2022	2023	
Облікова кількість працівників	Осіб	63	56	72	87,5
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-25 років	Осіб	23	24	50	46
26-40 років	Осіб	25	27	17	147
40 і більше	Осіб	15	5	5	300

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Організаційна структура ресторану є ключовим чинником його успіху. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкованості між співробітниками, а також координацію їхніх дій для досягнення спільних цілей.

Місія ТОВ «Шалом 2030» полягає не лише у виробництві та продажу продукції, але й у визначенні та ефективному задоволенні основних потреб споживачів. Це робиться з метою створення лояльної клієнтури, яка буде підтримувати підприємство в майбутньому.

Головною особою для підприємства є директор, в його обов'язки входить організація роботи колективу і забезпечення ефективної взаємодії на підприємстві.

Основним завданням директора є координування та організація ефективної роботи підлеглих та спрямування їх діяльності на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення сервісу обслуговування.

Організаційна структура досліджуваного підприємства ТОВ «Шалом 2030»

наведено на рис. 2.1.

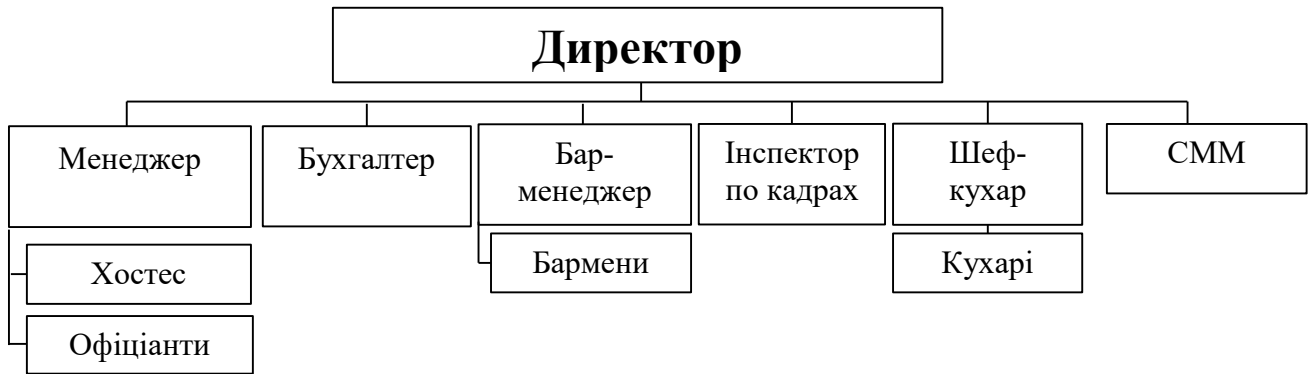


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Шалом 2030»*

Примітка.* Розроблено автором за матеріалами підприємства

З рис. 2.1 можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Шалом 2030» є лінійно-функціональною. Цей тип структури поєднує в собі два принципи: єдиноначальність та лінійна побудова відділів (генеральний директор є головним керівником, якому підпорядковані всі інші відділи (відділ збуту та логістики, відділ кадрів, юридичний відділ, фінансовий відділ). Кожен відділ очолює керівник, який керує своїми підлеглими) та функціональний розподіл праці (кожен відділ спеціалізується на певних функціях, таких як бухгалтерський облік (фінансовий відділ), управління персоналом (відділ кадрів), юридичні питання (юридичний відділ), збут та логістика (відділ збуту та логістики)).

Основні потреби споживачів продукції ТОВ «Шалом 2030» можна сформулювати наступним чином:

1. Якість продукції та її екологічна безпека: споживачі очікують, що продукція ТОВ «Шалом 2030» буде відповідати найвищим стандартам якості та безпеки. Це стосується як самих матеріалів та компонентів, так і процесів виробництва.

Споживачі також цінують екологічність продукції ТОВ «Шалом 2030». Це означає, що підприємство повинна мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище та використовувати екологічно чисті матеріали та технології.

2. Помірна ціна: споживачі хочуть мати можливість придбати продукцію ТОВ «Шалом 2030» за доступною ціною. Ціна повинна бути співвідносною з якістю продукції та відповідати очікуванням цільової аудиторії.

Тому, задоволення цих потреб є ключовим чинником успіху ТОВ «Шалом 2030» на ринку. Підприємство повинно постійно проводити дослідження ринку, щоб вивчати нові потреби та очікування споживачів, а також вдосконалювати свою продукцію та послуги, щоб відповідати їм.

2.2. Аналіз формування організаційної культури ТОВ «Шалом 2030»

Організаційна культура одна з найважливіших компонентів для створення ефективної діяльності підприємства, адже працівники підприємства є чи не найголовнішою ланкою в процесі функціонування підприємства.

Організаційна культура відіграє ключову роль у досягненні успіху як колективом, так і організацією загалом. Цінності, що лежать в її основі, прямо чи опосередковано впливають на такі важливі аспекти діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, як ефективність, результативність, компетентність, професіоналізм, якість обслуговування громадян, командна робота та турбота про співробітників [19].

Організаційна культура «Шалом 2030» підтримує цілі галузевого позиціонування підприємства. У певному сенсі постійна еволюція організації відображає ефективність застосування організаційної культури для досягнення бажаного рівня можливостей людських ресурсів і зміцнення компетенцій, зазначених у SWOT-аналіз «Шалом 2030» (табл.2.5).

Організаційна культура «Шалом 2030» підтримує операційну ефективність для максимального підвищення продуктивності. Якість обслуговування також покращується завдяки ефектам організаційної культури, сприяючи конкурентним перевагам над іншими ресторанами, такі як «Novella», «TheBurger», «Namelaka».

Ділова культура ТОВ «Шалом 2030» наголошує на розвитку людських ресурсів та ефективності. Він підтримує зростання бізнесу та успіх на українському ринкові.

Таблиця 2.5

SWOT - аналіз ТОВ «Шалом 2030»*

№	Показники	Значимість чинника, бал	Напрямок впливу чинника	Зважена оцінка, бал
Можливості				
1	Збільшення асортименту продукції	3	1	3
2	Підвищити пізнаваність бренду	2	1	2
3	Збільшення кількості споживачів	3	1	3
4	Підвищення конкурентоспроможності продукції	3	1	1
Загрози				
1	Нестабільна фінансова ситуація	2	-1	-1
2	Збільшення кількості конкурентів	3	-1	-1
3	Підвищення цін на інгредієнти	3	-1	-2
4	Низька купівельна спроможність споживачів	3	-1	-2
5	Міграція населення у зв'язку з воєнними діями	2	-1	-2
Сильні сторони				
1	Конкурентоспроможні ціни на продукцію	3	1	2
2	Висока якість обслуговування	2	1	2
3	Наявність фінансових ресурсів	3	1	3
4	Висока якість продукції	3	1	3
5	Кваліфікований персонал	2	1	1
Слабкі сторони				
1	Низький рівень компетентності керівництва	1	-1	-2
2	Висока плинність кадрів	3	-1	-1
3	Проблеми з ланцюгами постачання продуктів	2	-1	-2
4	Низький рівень застосування маркетингових заходів	2	1	2
5	Низький імідж підприємства	3	-1	-3

Примітка. *Розроблено автором

SWOT - аналіз ТОВ «Шалом 2030» демонструє потенціал для успіху, але потребує покращення маркетингу, гнучкості управління, утримання кадрів та диверсифікації. На основі SWOT - аналізу розроблено програму стратегічних дій, сформовано стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Шалом 2030». SWOT - матриця ТОВ «Шалом 2030» представлена в табл. 2.6.

SWOT – матриця ТОВ «Шалом 2030»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1.Збільшення асортименту продукції 2. Підвищити пізнавальність бренду 3. Збільшення кількості споживачів 4. Підвищення конкурентоспроможності продукції	1.Нестабільна фінансова ситуація 2.Збільшення кількості конкурентів 3.Підвищення цін на інгредієнти 4.Низька купівельна спроможність споживачів 5. Міграція населення у зв'язку з воєнними діями
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони(S)	SO-стратегія	ST-стратегія
1. Конкурентоспроможні ціни на продукцію 2.Висока якість обслуговування 3.Наявність фінансових ресурсів 4.Висока якість продукції 5.Кваліфікований персонал	1.3. Збільшення кількості споживачів за рахунок конкурентоспроможних цін на продукції та високу якість продукції; 4.4. Підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок якості продукції.	4.2 Завдяки висока якість продукції зменшується конкурентний вплив.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія	WT-стратегія
1.Низький рівень компетентності керівництва 2.Висока плінність кадрів 3. Проблеми з ланцюгами постачання продуктів. 4. Низький рівень застосування маркетингових заходів 5. Низький імідж підприємства	4.4. Підвищити конкурентоспроможність продукції за рахунок розвитку рекламної політики; 4.2. За рахунок ефективної рекламної кампанії зростає пізнаваність ресторану.	3.3. Підвищення цін на продукцію в зв'язку з високою вартістю інгредієнтів з закордону; 5.2. Зменшення споживачів за рахунок конкурентного тиску.

Примітка.* Розроблено автором на аналізі підприємства

Організаційна культура ТОВ «Шалом 2030» надає пріоритет потребам і розвитку працівників. Основні цінності та стандарти ведення бізнесу підприємства підкреслюють важливість підтримки людей. Щоб забезпечити підтримку людей, культура робочого місця підприємства мотивує працівників спілкуватися з керівництвом, щоб допомогти покращити процеси та процедури. Також, директор надав можливість на одному з ZOOM-зустрічей пройти курси у психолога, якого найняли спеціально для працівників підприємства.

ТОВ «Шалом 2030» також підтримує організаційне навчання. Підприємство прагне використовувати індивідуальне навчання для розвитку

організаційних знань, щоб підштовхнути бізнес до нових висот ефективності. Підприємство застосовує цю особливість своєї організаційної культури через політику, програми та зустрічі, які заохочують відгуки працівників і обмін знаннями.

Офіційна політика ТОВ «Шалом 2030» щодо управління людськими ресурсами стверджує, що різноманітність і включення є ключовими чинниками організаційної культури підприємства. Мережа ресторанів визнає важливість різноманітності та інклюзивності для оптимізації кадрових можливостей для роботи на дедалі різноманітнішому ринку. Щоб забезпечити підтримку різноманітності та інклюзії, організаційна культура ТОВ «Шалом 2030» заохочує співробітників, постачальників, франчайзі та гостей залишати свої відгуки та брати участь у змістовних бесідах, щоб покращити бізнес у цьому культурному аспекті.

Культура підприємства визначає традиції, звички та основні цінності, які впливають на поведінку працівників. Щоб забезпечити ефективність бізнесу у виробництві та обслуговуванні, організаційна культура «Шалом 2030» заохочує навчання. Директор проводить тренінги для покращення обслуговування та сервісу, проводяться ZOOM-зустрічі для усіх працівників, які поділені на підрозділи, де на зустрічі кличуть кваліфікованих спеціалістів та відомих в певних галузях людей (для кухарів – відомі українські шефи).

Отже, ТОВ «Шалом 2030» завдяки своїй ефективній роботі, якісній продукції та орієнтації на потреби споживачів гідно витримує конкуренцію та стрімко розвивається. Це призводить до зростання кількості лояльних клієнтів, що, в свою чергу, забезпечує популярність, престиж та стабільність на ринку.

2.3. Оцінювання організаційної культури ТОВ «Шалом 2030»

Оцінка організаційної культури є важливою складовою успіху будь-якої організації. Існує два основних методи оцінки: пряма та непряма. Пряма оцінка ґрунтується на тестуванні та опитуваннях співробітників, а непряма – на аналізі окремих елементів культури та їх впливу на результати.

Оцінка організаційної культури у ТОВ «Шалом 2030» свідчить про високий рівень уваги до розвитку працівників, підтримки їхнього навчання та комунікації між усіма рівнями управління. Нижче представлені ключові аспекти оцінки організаційної культури підприємства:

1. Підтримка розвитку працівників: культура ТОВ «Шалом 2030» сприяє постійному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників через проведення тренінгів та організацію ZOOM-зустрічей з експертами. Це сприяє розвитку особистих та професійних навичок працівників, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування та загальну ефективність підприємства.

2. Комунікація та відкритість: культура підприємства сприяє відкритій комунікації між керівництвом та працівниками. Програми та зустрічі заохочують обмін знаннями та думками, що сприяє вирішенню проблем та покращенню процесів.

3. Різноманітність та інклюзія: підприємство активно підтримує різноманітність та включення, розглядаючи це як ключові складові організаційної культури. Це дозволяє підприємству залучати різноманітний та талановитий персонал, що в свою чергу сприяє розвитку бізнесу та успішності на ринку.

4. Підтримка ефективності та конкурентоспроможності: культура підприємства спрямована на підтримку операційної ефективності та максимального підвищення продуктивності. За допомогою організаційної культури підприємство забезпечує високу якість обслуговування, що робить її конкурентоспроможною на ринку.

Концепція організаційної культури формується відповідно до її типу. За К. Камероном та Р. Куїнном, організації розвивають культуру за одним з чотирьох типів: клановим, ринковим, адхократичним або ієрархічним. На даному підприємстві діє ієрархічний тип. Ієрархічна культура, яку описали Камерон та Куїнн, є однією з семи основних типів організаційної культури. Вона характеризується чіткою ієрархією, централізованим прийняттям рішень, жорстким контролем та орієнтацією на статус. В ТОВ «Шалом 2030»

оргструктура побудована за лінійним принципом. Директор очолює підприємство, йому підпорядковуються такі головні провідці, як менеджера, бухгалтери, бар-менеджер, шеф-кухар, СММ, інспектор по кадрам. Кожен провідець керує своєю командою співробітників.

Рішення щодо стратегічних напрямків, бюджету та ключових питань розвитку ухвалює Директор. Процес прийняття рішень в ТОВ «Шалом 2030» є централізованим. Провідці можуть надавати рекомендації та пропозиції, але остаточне рішення ухвалює керівництво вищого рівня. Наприклад, рішення щодо запуску нового меню може бути ухвалено після рішення директора.

Для забезпечення ефективності роботи та дотримання стандартів якості, в ТОВ «Шалом 2030» діє система жорсткого контролю. Вона може включати:

- регулярні звіти співробітників про виконану роботу;
- моніторинг виробничих процесів;
- оцінку якості продукції на різних етапах виробництва;
- дисциплінарні заходи за порушення правил та невиконання завдань.

Статус та посада відіграють важливу роль в «Шалом 2030». Це проявляється в:

- існуванні формальної ієрархії з різними рівнями управління;
- очікуванні від співробітників поваги до керівництва;
- прагненні співробітників до просування по службі та отримання більш високих посад;
- система винагородження та визнання заслуг, яка може бути пов'язана з посадою або успіхами співробітника на займаній посаді.

Така культура має як переваги так і недоліки. До переваг можна віднести:

- чіткий розподіл повноважень та відповідальності: ієрархічна структура ТОВ «Шалом 2030» забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, що може призвести до більш ефективного прийняття рішень та виконання завдань. Кожен співробітник знає свої обов'язки та за що він несе відповідальність. Це допомагає уникнути дублювання роботи та плутанини.

- ефективний контроль: жорсткий контроль, який діє в ТОВ «Шалом 2030», допомагає уникнути помилок, зловживань та невиконання завдань. Це гарантує, що всі співробітники працюють на результат та дотримуються встановлених стандартів.

- стабільність: ієрархічна культура сприяє стабільності та чіткості в роботі підприємства. Співробітники знають, чого від них очікують, і мають чітке уявлення про те, як їм досягти успіху на підприємстві.

- ефективність у кризових ситуаціях: чітка ієрархія та централізоване прийняття рішень можуть бути перевагою у кризових ситуаціях, коли швидкі та рішучі дії є необхідними.

Недоліки:

- бюрократія: ієрархічна структура може призвести до бюрократії та уповільнення процесу прийняття рішень. Рівні управління можуть бути зайвими, а процедури - занадто складними.

- відсутність ініціативи: жорсткий контроль та орієнтація на виконання завдань можуть пригнічувати ініціативу та креативність співробітників. Співробітники можуть боятися пропонувати нові ідеї або робити помилки, що може негативно вплинути на інновації та розвиток підприємства.

- негнучкість: ієрархічна структура може бути негнучкою та повільною у реагуванні на зміни ринку або нові виклики.

- незадоволеність співробітників: орієнтація на статус та жорсткий контроль можуть призвести до незадоволеності співробітників, які не відчують себе цінними або не мають можливості для розвитку.

Важливо зазначити, що для покращення культури на підприємстві варто заохочувати працівників до ініціативності та креативності, підвищити гнучкість, покращити комунікацію між вищим керівництвом та персоналом, делегувати повноваження та інвестувати в розвиток співробітників.

З метою кращого розуміння організаційної культури та проблем, характерних для подібних підприємств, проведено анкетування серед 40 співробітників. Розроблена анкета (додаток А) досліджувала сприйняття

респондентами організаційної культури, цінностей підприємства та мотиваційних механізмів. Опитування охопило два типи працівників: фахівців та основний виробничий персонал. Результати представлені у вигляді діаграм.



Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» із 40 опитаних співробітників 50% відповіли «так», а 20% – недостатньо добре. Це хороший результат, дуже радує те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють.



Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в даній організації?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Із 40 опитаних 62% (25 осіб) працюють від року до двох років, а 30% (12 осіб) – два та більше. Це говорить про те, що колектив доволі сталий, згуртований, що показує непогану стабільність на підприємстві.

ЧИ МАЄТЕ ВИ ПОНЯТТЯ ПРО СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА?

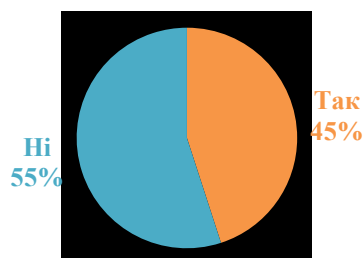


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

З графіка видно, що більшість співробітників не мають поняття про стратегію підприємства – 55%, лише 45% про неї знають.

ЧИ ІСНУЮТЬ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКРІПЛЕНІ ПИСЬМОВО ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ?

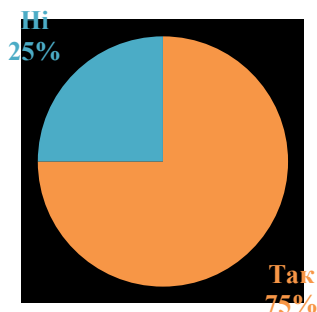


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

З графіка видно, що 30 осіб (75%) з 40 опитаних знають про те, що в їх організації письмово закріплені правила поведінки, відповідно 25% про це не знає. Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.

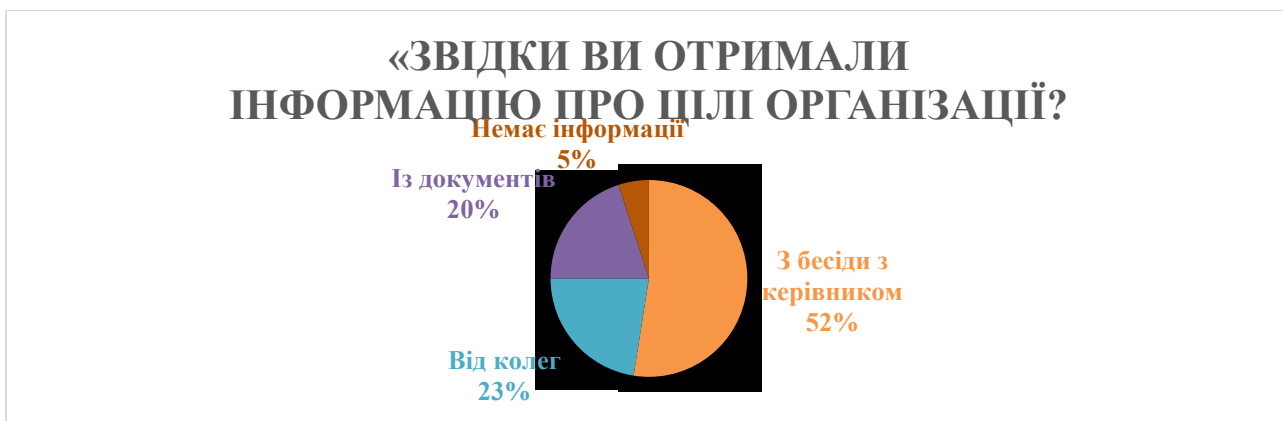


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Як видно з отриманих відповідей більшість опитаних співробітників отримали інформацію про цілі організації з бесіди з керівником - 52% (21 особа) і 20% (8 людей) – з документів. Це свідчить про те, що розмови про цілі організації з працівниками проводяться. Але все-таки 5% такою інформацією не володіють.



Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і тільки 20% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для

ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.



Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є корпоративні свята – 69% і навчання, підвищення кваліфікації, загальний розвиток – 21%.



Рис 2.10. Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

На рис. 2.10 видно, що для 91% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, відповідно 9% - не дуже важливо.

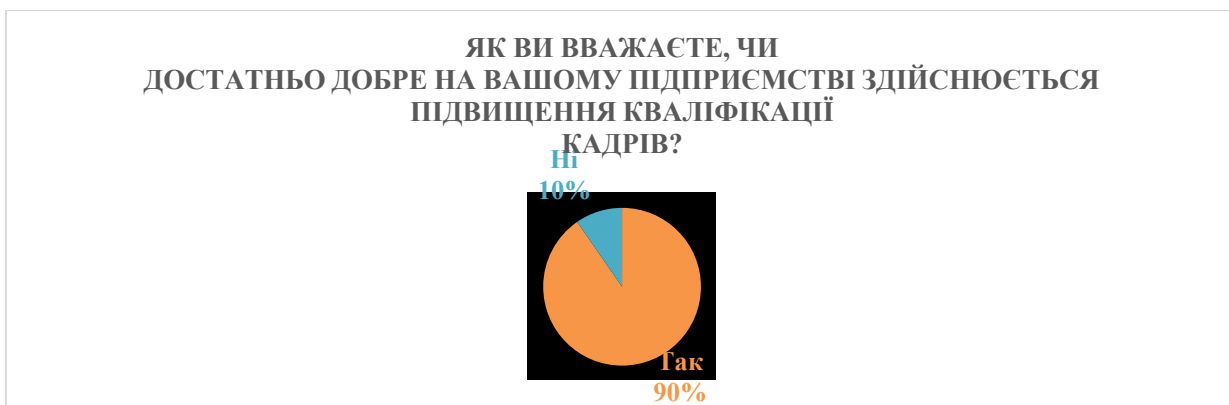


Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що досить добре здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, так вважає і більшість опитаних співробітників – 90%.



Рис. 2.12. Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою на підприємстві організаційною культурою?»*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

З рис. 2.12 видно, що 56% влаштовує існуюча організаційна культура, це майже дві третини опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує існуюча організаційна культура (39%), або частково влаштовує (5%).

Для оцінки рівня задоволеності співробітників існуючою організаційною культурою було введено питання №11. Це питання використовує 10-бальну шкалу, де вищий бал свідчить про більшу задоволеність певним аспектом.

Середній бал по цій шкалі серед усіх опитаних співробітників дає уявлення про загальний рівень їхньої схвалення культури підприємства. Середні бали відповідей на це питання наведені на рис. 2.13.

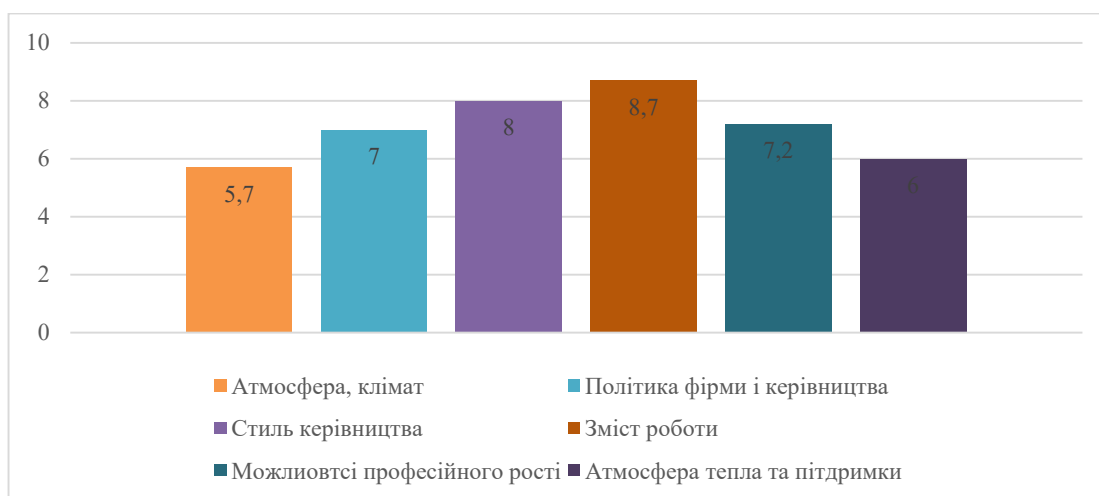


Рис.2.13. Середні бали, отримані в результаті відповіді на питання*

Примітка. *Розроблено на основі опитування респондентів

Дослідивши організаційну культуру ТОВ «Шалом 2030», можна зробити висновок, що вона має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, чітка ієрархія, централізоване прийняття рішень та жорсткий контроль допомагають підприємству досягати своїх цілей, забезпечують стабільність та ефективність у кризових ситуаціях. З іншого боку, бюрократія, обмеження ініціативи, негнучкість та незадоволеність співробітників можуть негативно впливати на розвиток підприємства. Для покращення організаційної культури «Шалом 2030» рекомендується делегувати повноваження, заохочувати ініціативу, підвищувати гнучкість, покращувати комунікацію та інвестувати в розвиток співробітників.

Отже, дослідження, проведене шляхом анкетування, продемонструвало наявність незадоволеності співробітників соціально-психологічним кліматом на підприємстві. Це свідчить про те, що керівництву необхідно приділити пильну увагу цій проблемі, адже клімат в колективі є однією з ключових характеристик організаційної культури. ТОВ «Шалом 2030» показує значну стабільність на підприємстві та підтримку до підлеглих, надаючи певну інформацію по підприємству, її місіях, цілях та завданнях. Однак, дослідження виявило, що існують й певні проблеми з організаційною культурою ТОВ «Шалом 2030».

Зокрема, співробітники висловили незадоволеність авторитарним стилем керівництва, недостатньою мотивацією та відсутністю можливостей для розвитку. Ці результати свідчать про те, що ТОВ «Шалом 2030» необхідно вжити заходів для покращення своєї організаційної культури. Це допоможе створити більш сприятливий для роботи клімат, що, в свою чергу, може призвести до підвищення задоволеності співробітників, їхньої мотивації та продуктивності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями покращення організаційної культури у підприємстві

Організаційна культура – важливий чинник, що впливає на успіх будь-якого підприємства. Вона визначає поведінку співробітників, продуктивність, інновації та загальну ситуацію на підприємстві. Тому вдосконалення організаційної культури є важливим завданням для будь-якого керівника.

Організаційна культура виконує важливу соціальну функцію. Розвиток організаційної культури є важливим управлінським ресурсом. Завдяки вмілому визначенню функцій, мотивації та розвитку взаємин між співробітниками, узгодження інтересів, залучення співробітників в розробку спільних цілей, використання спеціальних методів можна розвинути організаційну культуру, в якій інтереси співробітників максимально сфокусовані на цілях. Поліпшення організаційної культури і перетворення кожної ініціативи в потужний потенціал для мотивації та інтеграції може стати одним з важелів підвищення ефективності функцій будь-якої організації.

Бажано, щоб всі члени організації були залучені в процес поліпшення організаційної культури. При вирішенні завдання підтримки організаційної культури необхідно враховувати визначення ролі чинників: підбір співробітників, сумісних з організаційною культурою та системою цінностей навчального закладу; керівництво повинно стати зразком моралі та етики для всього персоналу.

Удосконалення організаційної культури – процес не швидкий. Це вимагає постійних зусиль та інвестицій з боку керівництва. Однак результат того вартий. Сильна організаційна культура допомагає підприємствам досягати кращих результатів, збільшувати прибуток і ставати більш конкурентоспроможними.

Для покращення організаційної культури треба зробити низку послідовних кроків, напрямки яких наведені в табл. 3.1.

Напрямки покращення організаційної культури*

Найменування блоку	Зміст роботи	Результат
Передпроектна підготовка	1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення організаційної культури. 2. Розробка плану робіт по впровадженню програми. 3. Призначення відповідальної особи за впровадженням організаційної культури. 4. Визначення кола фахівців робочої групи	– визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми; – ухвалено план робіт по впровадженню програми. – визначений керівник процесу; – сформована робоча група.
Розробка документів і пропозицій	1. Вибудовування логіки всієї процедури організаційної культури. 2. Опис моделі організаційної культури з визначенням усіх елементів. 3. Розробка моделі організаційних стандартів. 4. Розробка Організаційного кодексу організації. 5. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій.	– модель організаційної культури; – затвердження організаційного стандарту; – затвердження Кодексу організаційної культури; – організаційний довідник співробітника; – програма заходів щодо поліпшення комунікацій
Навчання	1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури. 2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників з метою мотивування їх на сприйняття організаційних цінностей	– проведені навчальні тренінги; – керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури
Моніторинг	1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення організаційної культури. 2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких поступає інформація про хід і проблеми процесу. 3. Аналіз всіх елементів організаційної культури на основі зворотного зв'язку з персоналом. 4. Колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків щодо впровадження організаційної культури.	– кожен новий співробітник інтегрується в колектив і адаптується до організаційної культури організації; – отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження організаційної культури; – підведені проміжні підсумки; – вироблені рішення проблемних питань
Коригування	1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників. 2. Введення в програму необхідних змін.	– визначено ступінь лояльності співробітників по відношенню до організації; – індивідуалізація окремих елементів організаційної культури

Примітка.* Розроблено на основі: [37]

Організаційну культуру можна покращити. Існує ряд заходів, які керівництво та працівники можуть вжити, ці заходи можна узагальнити наступним чином:

1. Визначення та чітке формулювання цінностей підприємства: важливо чітко визначити та сформулювати цінності, які лежать в основі культури вашого підприємства. Ці цінності повинні бути чітко донесені до всіх співробітників і відобразитися в поведінці та прийнятті рішень керівництвом. Можна провести опитування співробітників, щоб визначити, які цінності для них важливі, а потім обговорити та сформулювати загальні цінності підприємства. Цінності підприємства можна зафіксувати в письмовому вигляді, наприклад, у кодексі етики або корпоративній філософії.

2. Створення середовища, що сприяє командній роботі та співпраці: важливо створити середовище, в якому співробітники відчують себе комфортно, спілкуючись один з одним, ділячись ідеями та співпрацюючи для досягнення спільних цілей. Це можна зробити, заохочуючи відкрите спілкування, надаючи можливості для командної роботи та співпраці, а також визнаючи та винагороджуючи командні досягнення. Також важливо створити атмосферу довіри та поваги, де співробітники не бояться висловлювати свою думку, навіть якщо вона відрізняється від думки інших.

3. Надання можливостей для розвитку та навчання співробітників: інвестування в розвиток та навчання співробітників - це не лише покращення їхніх навичок та знань, але й демонстрація того, що ви цінуєте їх як особистостей і як членів команди. Це можна зробити, пропонуючи програми навчання та розвитку, надаючи можливості для менторства та коучингу, а також заохочуючи співробітників відвідувати конференції та семінари. Коли співробітники відчують, що вони мають можливість розвиватися та вчитися, вони більш мотивовані та продуктивні.

4. Визнання та винагородження досягнень співробітників: важливо визнавати та винагороджувати досягнення співробітників, як великі, так і малі. Це допоможе їм відчути себе цінними членами команди та мотивуватиме їх до

нових досягнень. Визнання та винагороду можна виражати різними способами, наприклад, грошовими преміями, бонусами, подарунками, похвалою або просто словами подяки. Важливо, щоб визнання та винагорода були справедливими та послідовними, щоб усі співробітники відчували, що їх цінують.

5. Створення середовища, що сприяє балансу між роботою та особистим життям: важливо створити середовище, яке дозволяє співробітникам знаходити баланс між роботою та особистим життям. Це допоможе їм бути більш щасливими та продуктивними на роботі. Це можна зробити, пропонуючи гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, а також заохочуючи співробітників використовувати свою відпустку. Також важливо чітко визначити межі між роботою та особистим життям і не очікувати від співробітників, що вони будуть доступними 24/7.

6. Заохочення зворотного зв'язку та прозорості (продовження): це можна зробити, організовуючи регулярні зустрічі з співробітниками, створюючи анонімні канали для надання зворотного зв'язку, а також заохочуючи керівників бути відкритими та доступними для своїх співробітників. Важливо, щоб зворотний зв'язок сприймався серйозно та використовувався для покращення організаційної культури.

7. Заохочення етики та відповідальності: важливо створити культуру, де етика та відповідальність цінуються та очікуються від усіх співробітників. Це допоможе створити більш справедливе та чесне робоче середовище, а також захистити репутацію підприємства. Можна розробити кодекс етики, який чітко визначає етичні норми поведінки для співробітників. Також важливо мати чіткі правила та процедури щодо вирішення етичних проблем.

8. Святкування успіхів та досягнень: важливо святкувати успіхи та досягнення підприємства та її співробітників. Це допоможе створити більш позитивну та мотивуючу атмосферу. Можна організовувати корпоративні заходи, такі як вечірки, нагороди або конкурси. Також можна публічно визнавати досягнення співробітників у корпоративній газеті або на веб-сайті.

9. Залучення співробітників до прийняття рішень: важливо залучати співробітників до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу. Це допоможе їм відчувати себе більш цінними членами команди та мотивуватиме їх до досягнення спільних цілей. Можна проводити регулярні зустрічі з співробітниками, щоб отримати їхні відгуки та пропозиції. Також можна створити комітети або групи, що складаються з співробітників, для участі в прийнятті рішень з певних питань.

10. Постійне вдосконалення: важливо постійно вдосконалювати організаційну культуру вашої підприємства. Це допоможе їй залишатися актуальною та відповідати потребам мінливого середовища. Можна регулярно проводити опитування співробітників, щоб отримати їхні відгуки про культуру підприємства. Також можна запросити зовнішнього консультанта, щоб оцінити вашу культуру та запропонувати рекомендації щодо її покращення.

Отже, реалізація заходів щодо зміни та підтримки розвитку організаційної культури дозволяє сформувати організаційну культуру організації. Підтримка ефективної і сильної організаційної культури на підприємстві. Використовуючи спеціальні методи, рекомендується вдосконалювати організаційну культуру за допомогою визначення функцій, мотивації, розвитку відносин між співробітниками, узгодження інтересів і залучення співробітників в розробку спільних цілей.

3.2. Мотивація персоналу як чинник покращення організаційної культури підприємства

Сприятлива організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні мотивації персоналу. Вона створює атмосферу, в якій працівники відчують себе цінними, поважаними та мають можливість розвиватися.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей, які характеризують підприємство. Вона впливає на всі аспекти життя підприємства, мотивацію персоналу.

Деякі з ключових елементів організаційної культури, які сприяють мотивації персоналу:

- чітке бачення та місія: коли працівники розуміють, чого прагне підприємство і який внесок вони можуть зробити у її успіх, вони більш мотивовані до роботи;

- відкрита комунікація: важливо, щоб між керівництвом та працівниками існувала відкрита та чесна комунікація. Це дозволяє працівникам відчувати себе почутими та залученими до прийняття рішень;

- справедлива система винагород: працівники повинні бути чітко знати, за що вони отримують винагороду, і відчувати, що вона є справедливою;

- можливість розвитку: працівникам важливо мати можливість розвивати свої навички та знання. Це дозволяє їм відчувати себе цінними та мотивує до досягнення нових вершин;

- позитивна робоча атмосфера: сприятлива робоча атмосфера, де панує повага та командний дух, мотивує працівників до співпраці та досягнення спільних цілей.

Навпаки, негативна організаційна культура може мати руйнівний вплив на мотивацію персоналу. До таких чинників належать:

- авторитарний стиль управління: коли керівництво не довіряє своїм працівникам і не надає їм свободи дій, це може призвести до демотивації та зниження продуктивності;

- нечіткі цілі та очікування: коли працівники не знають, чого від них очікують, їм важко мотивувати себе до роботи;

- відсутність можливостей для розвитку: якщо працівники не мають можливості розвивати свої навички та знання, вони можуть відчувати себе незадоволеними та втратити інтерес до роботи;

- несправедлива система винагород: коли працівники відчувають, що їхню роботу не оцінюють належним чином, це може призвести до демотивації та зниження продуктивності;

- токсична робоча атмосфера: якщо на робочому місці присутні такі чинники, як цькування, дискримінація або ворожнеча, це може призвести до того, що працівники відчуватимуть себе незахищеними та демотивованими.

Для того, щоб сформувавши ефективну систему мотивації персоналу, важливо:

- провести дослідження: вивчити потреби та очікування працівників, щоб зрозуміти, що їх мотивує. Це можна зробити за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-груп;

- розробити план дій: визначити конкретні кроки, які необхідно вжити для покращення мотивації персоналу. План дій повинен включати цілі, стратегії та заходи, а також відповідальних осіб та терміни їх виконання;

- впровадити план дій: створити програми та ініціативи, які допоможуть мотивувати працівників. Це може включати програми винагород та визнання, можливості для розвитку, програми наставництва, командні заходи та гнучкі графіки роботи.

ТОВ «Шалом 2030» використовує комплексну систему мотивації, спрямовану на залучення, утримання та стимулювання продуктивної роботи своїх співробітників. Ця система ґрунтується на принципах наведених табл.3.2.

Таблиця.3.2

Принципи мотивації на підприємстві ТОВ «Шалом 2030»*

Тип мотивації	Опис
Фінансова мотивація	Конкурентна заробітна плата, система бонусів, програми участі у прибутках
Нефінансова мотивація	Можливості для кар'єрного росту, позитивна робоча атмосфера, визнання та нагородження, баланс між роботою та особистим життям
Навчання та розвиток	Програми навчання, можливості для розвитку
Комунікація та співпраця	Відкрита та прозора комунікація, заохочення співпраці та командної роботи

Примітка.* Розроблено автором на основі аналізу підприємства

Мотивація працівників ресторану є одним із найважливіших чинників успіху. Мотивовані співробітники є більш продуктивними, більш креативними, та більш лояльними до свого підприємства, що веде до кращого обслуговування

клієнтів, підвищення прибутковості та сталого розвитку бізнесу. Інвестування в мотивацію працівників доволі вигідне вкладення, це приводить до: збільшення продажів, збільшення прибутку, покращення іміджу підприємства.

З іншого боку, низька залученість працівників може призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів, поганого обслуговування клієнтів і погіршення репутації. Тому керівникам ресторанів важливо розуміти чинники, що впливають на мотивацію співробітників, і вживати заходів для її підвищення. Заходи щодо підвищення покращення мотивації на підприємстві ТОВ «Шалом 2030» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Заходи для вдосконалення мотивації працівників на підприємстві
ТОВ «Шалом 2030»***

Захід	Опис
Створення чіткої системи оплати праці та бонусів	Дозволяє працівникам чітко розуміти, за що вони отримують винагороду, і стимулює їх до кращої роботи.
Надання можливостей для розвитку та навчання	Дозволяє працівникам розвивати навички та знання, необхідні для успіху в ресторані, а також сприяє їхньому особистому та професійному зростанню.
Визнання та нагородження досягнень	Допомагає стимулювати працівників до кращої роботи та підкреслити їхні внески в ресторан.
Створення можливостей для співпраці та командної роботи	Дозволяє працівникам досягати кращих результатів за рахунок спільних зусиль, а також сприяє формуванню почуття спільності та єднання.
Заохочення зворотного зв'язку та відкритої комунікації	Сприяє створенню атмосфери довіри та поваги, де працівники відчувають себе комфортно, висловлюючи свої думки та ідеї.
Проведення корпоративних заходів та святкування	Допомагає згуртувати команду, підняти моральний дух та створити позитивну атмосферу в ресторані.
Забезпечення сприятливих умов праці	Включає в себе зручний графік роботи, безпечне робоче місце, доступ до відпочинку та харчування.
Дотримання принципів етики та справедливості	Допомагає створити атмосферу довіри та поваги до працівників.
Надання можливостей для кар'єрного зростання	Дозволяє працівникам бачити перспективи розвитку на підприємстві та стимулює їх до кращої роботи.

Примітка.*Розроблено автором

ТОВ «Шалом 2030» - це одна з найуспішніших мереж ресторанів швидкого харчування. Підприємство славиться не лише смачною їжею та доступними цінами, але й ефективною системою мотивації працівників. Завдяки цій системі

ТОВ «Шалом 2030» вдається залучати, утримувати та стимулювати до продуктивної роботи працівників.

Сильна та позитивна організаційна культура може бути потужним мотиватором для працівників, стимулюючи їх до кращої роботи, підвищуючи їхню задоволеність роботою та знижуючи плинність кадрів. Вона також може допомогти підприємству залучити та утримати кращих талантів, а також покращити її імідж на ринку.

Однак, не всі організації мають сильну та позитивну культуру. У деяких підприємствах культура може бути слабкою, невизначеною або навіть токсичною. Це може призвести до демотивації працівників, низької продуктивності, високої плинності кадрів та інших проблем.

Отже, хоч і ТОВ «Шалом 2030» має доволі непогану систему мотивації працівників, слід провести низку заходів, як і для покращення організаційної культури. Підприємство розуміє, що мотивовані працівники - це запорука успішного бізнесу. Тому підприємство використовує різні методи для стимулювання своїх співробітників, такі як конкурентна заробітна плата, бонуси, можливості для розвитку та навчання, визнання досягнень, сприятливі умови праці, етична та справедлива організаційна культура, різноманіття та інклюзивність, а також можливості для кар'єрного зростання.

3.3. Зарубіжний досвід формування організаційної культури підприємства

Світові підприємства, як лідери в управлінні персоналом, активно використовують інструмент організаційної культури. Вивчення їхнього досвіду є цінним при формуванні та зміні культури на українських підприємствах. Однак важливо враховувати, що деякі підприємства, наприклад Google, мають унікальну культуру, яка може бути результативною лише за певних умов.

Google, другий рік поспіль визнаний одним з кращих роботодавців США, будує свій бренд на основі наступних принципів:

– висока довіра: працівникам надається значна автономія та відповідальність;

– низька політизованість: уникається бюрократії та жорсткої ієрархії;

– акцент на організації праці та колективних заходах: створюється комфортна атмосфера для роботи та спілкування.

Вивчення досвіду Google та інших зарубіжних підприємств може допомогти українським підприємствам створити власну ефективну організаційну культуру, яка буде відповідати їхнім цінностям, цілям та специфіці роботи.

Зарубіжний досвід у формуванні організаційної культури підприємства включає різноманітні підходи та стратегії, спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Організаційна культура пов'язує воєдино співробітників підприємства, складає мотивацію їх діяльності. Це впливає на збільшення фінансового прибутку на підприємстві, адже уся робота повинна виконуватися злагоджено і без напруженої атмосфери. Тому дуже важливо сформувані культурний простір, що включає в себе норми поведінки, складання робочого процесу, проведення навчання та визначення ідеальної моделі поведінки у колективі. Виокремлюючи вищевказані поняття, підприємство можна представити системним організмом, де співробітники підприємства всіх рівнів, генеральний директор і її власники є носіями норм організаційної культури. В Україні на ці норми майже не акцентовано увагу, що призводить до неефективної діяльності організацій. Саме тому варто звернутися до досвіду іноземних підприємств.

На особливості роботи на підприємстві впливає такий важливий чинник культури, як вдале проектування робочої зони і організація робочого часу персоналу. Момент проектування дійсно необхідний для розгляду, бо характерне розміщення працівників у просторі офісу стає вирішальним для їх спілкування, успішного та своєчасного виконання поставлених завдань. Японські робітники надають перевагу облаштуванню робочого простору подібного до сімейного

стану. Як в Японії, так і в Китаї саме сімейні стосунки стимулюються зсередини організаційного оточення[35]. Облаштування такої атмосфери пов'язано з тим, що ці народи проводять на своєму робочому місці більше дванадцяти годин і домашня атмосфера стимулює їх роботу на досягнення кращого результату.

Структура керівництва, як один з головних критеріїв організаційної культури, є різною в окремих регіонах світу. Типове французьке підприємство представляє собою жорстку ієрархічну структуру з централізованим управлінським апаратом. Всі рішення приймаються на рівні керівників і потім передаються вниз для подальшого обговорення. Керівники французьких підприємств вважають за краще приймати важливі рішення не на зборах, а між собою, в неформальній обстановці. Західними підприємствами Великобританії та США була проведена спроба створення культури інноваційного мислення під керівництвом Джекома Стека. Ним пропонувалася система відкритого управління, яка представлена відкритими комунікаціями, зворотнім зв'язком з керівництвом, стимулюванням працівників та довірою їм [24]. У японських та китайських підприємствах управління більш централізоване, в результаті чого робітники менш самостійні при вирішенні поточних питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, відповідними елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення керівництвом. При цьому невелика група менеджерів середнього рівня розробляє рішення і погоджує їх з керівниками і персоналом відповідних відділень.

Особливості ведення переговорів є також різними в певних регіонах світу. Визначається, що західні партнери при веденні ділових переговорів є більш відкритими, прямолінійними зі своїми партнерами, а східні партнери більш закритими. Наприклад, шведи є досить неформальними та підкреслюють відкритий, демократичний діалог під час переговорного етапу. У Скандинавії стиль спілкування відрізняється прямою, відкритістю, де переговори стосуються суті питання. У Великобританії та Ірландії бізнес-комунікації можуть бути важко зрозумілі, оскільки британці та ірландці не люблять

ображати своїх ділових партнерів [25]. Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Японці велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин з партнерами.

Іншим показником розвитку організаційної культури вважається встановлення стосунків між персоналом підприємства. В Україні більш характерна практика формальних відносин. Однак, існує доволі молода сучасна тенденція до створення у колективі неформальних відносин, зорієнтована на прозахідний приклад стосунків між працівниками підприємства. Порівняння чинників організаційної культури наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння чинників організаційної культури в зарубіжному досвіді*

Чинники	Західні країни	Україна	Східні країни
Робота у суспільних проектах	Командна, конкуренція не дуже заохочується (Швеція, Австрія, Німеччина)	Розвинута індивідуальність, самоізоляція перепона для командної роботи	Послідовна (Японія) і частіше командна або взаємодіюча (як в Китаї, так і в Японії)
Стосунки між працівниками	Співробітництво, єднання, постійні зустрічі працівників	Частіше формальні відносини	Сімейного плану, групова солідарність
Необхідність створення робочого простору	Робота не залежить від офісу та мобільність робочої зони (Британія, Нідерланди)	Закріпленість за працівником спеціальній зони роботи	Єдиний робочий простір, подібний до сімейного стану
Довіра	На вищому рівні, крім Франції, Іспанії – контроль	Ієрархічний жорсткий контроль	Довіра веде до співпраці (Японія), у Китаї – контроль
Керівництво працівниками (лідерство)	Демократична, відкрита (Великобританія), ієрархічна структура (Франція)	Ієрархічна структура	Централізованість, лояльна ієрархічна система
Мотивація	Матеріальна і залежна від різних чинників	Не тільки матеріальна	Матеріальна у поєднанні з нематеріальною
Нові працівники	Активне інтегрування до роботи на новому місці	Заохочуються молоді працівники	Інтегрування до роботи на новому місці
Переговори з партнерами	Формальні або неформальні, але прямою, відкритістю	Відходження від формальності	Формальні, точні і обов'язкові

Примітка.* Розроблено автором на основі:[26]

Отже, успішні зарубіжні підприємства мають сильну організаційну культуру, яка дає їм конкурентну перевагу. Вона об'єднує всі аспекти діяльності та формує ділову репутацію. Вивчення та оцінювання цієї культури допомагає керівникам приймати кращі рішення, ставити правильні цілі та досягати успіху. Тому сучасні підприємці потребують методик для оцінки організаційної культури, щоб ефективно використовувати її у своїй роботі.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що організаційну культуру слід розглядати, як сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства. Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні та розвитку підприємств. Важливість організаційної культури полягає в тому, що вона впливає на задоволеність та залученість працівників, що, в свою чергу, впливає на ефективність та успішність підприємства.

2. Концепція організаційної культури тісно пов'язана з її типом. Різні типи культури мають свої унікальні характеристики, цінності та норми, які формують їхню загальну сутність. Їхня концепція буде сприяти вільному обміну ідеями, співпраці та гнучкості, щоб стимулювати нові розробки. Важливо зазначити, що тип організаційної культури не є статичним. Він може розвиватися з часом, залежно від потреб організації, її зовнішнього середовища та стратегії.

3. Формування організаційної культури - це динамічний процес, що потребує чітко визначених цінностей, сприятливого середовища та постійної підтримки. Цей процес є ключовим для успіху організації, адже міцна організаційна культура сприяє єднанню команди, мотивації та ефективності роботи. Однією з особливостей формування організаційної культури є 6 етапів формування організаційної культури підприємства.

4. Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Шалом 2030» встановлено, що на даний момент підприємство зазнає збитків. Але підприємство ставить перед собою чітку ціль: підтримувати стабільність на ринку та відповідати усім вимогам споживачів. Для цього підприємство надає споживачам якісну продукцію, яка відповідає найкращим стандартам якості і безпеки та відповідну ціну до неї.

5. Організаційна культура ТОВ «Шалом 2030» надає перевагу потребу у розвитку працівників. Для цього проводяться тренінги, ZOOM-зустрічі, розмови з директором. Директор наполягає на розвитку працівників, задля цього проводяться навчання для різних підрозділів на підприємстві. Також задля

забезпечення підтримки різноманітності заохочує співробітників та гостей залишати свої відгуки, щоб покращити не тільки організаційну культуру на підприємстві, а покращити сервіс, який надають відвідувачам. SWOT-аналіз ТОВ «Шалом 2030» свідчить про сприятливі умови для розвитку, але для досягнення кращих результатів необхідно посилити маркетингову стратегію, гнучкість управління, методи утримання кадрів та диверсифікувати діяльність.

6. Анкетування співробітників ТОВ «Шалом 2030» виявило, що існує ряд проблем з організаційною культурою підприємства. З одного боку, ТОВ «Шалом 2030» демонструє стабільність, підтримку підлеглих, чітку ідеологію та стійкі цінності. Підприємство інформує працівників про місії, цілі та завдання. З іншого боку, дослідження показало незадоволеність співробітників авторитарним стилем керівництва, недостатньою мотивацією та відсутністю можливостей для розвитку. Ці проблеми свідчать про те, що ТОВ «Шалом 2030» необхідно вжити заходів для покращення своєї організаційної культури.

7. На основі проведеного аналізу та вивчення теоретичних положень розроблено програму покращення організаційної культури підприємства, яка включає п'ять ключових етапів: визначення мети та очікуваних результатів, розробка документів, навчання, моніторинг та коригування. Реалізація даної програми дозволить: чітко сформулювати завдання та відстежувати прогрес, створити чітку та зрозумілу систему, розробити модель організаційних стандартів та організаційний кодекс, навчити керівництво та лінійних керівників, оцінити ефективність програми та визначити проблемні сфери, внести необхідні корективи та індивідуалізувати окремі елементи організаційної культури. Впровадження програми покращення організаційної культури – це тривалий процес, який потребує постійних зусиль та інвестицій. Проте, результати того варті. Сильна організаційна культура може допомогти підприємству досягти кращих результатів, збільшити прибуток та стати більш конкурентоспроможним.

8. Для створення сприятливої організаційної культури та мотивації персоналу важливо враховувати такі ключові елементи, як чітке бачення та місія

підприємства, відкрита комунікація, справедлива система винагород, можливості для розвитку та позитивна робоча атмосфера. Негативна організаційна культура, навпаки, може призвести до зниження мотивації персоналу та загрози для успіху підприємства. Для успішного формування та підтримки мотивації персоналу необхідно провести дослідження потреб та очікувань працівників, розробити план дій, впровадити його та відстежувати прогрес.

9. У сучасному глобалізованому світі успіх будь-якого бізнесу залежить від його здатності адаптуватися до різних культурних середовищ. Розуміння нюансів організаційної культури та їх впливу на ведення справ є ключовим чинником для досягнення успіху на міжнародному рівні. Незалежно від сфери діяльності, культурні відмінності матимуть безпосередній вплив на прибутковість підприємства. Різні культури по-різному ставляться до ієрархії, прийняття рішень, ризику, конкуренції та командної роботи. Ці відмінності можуть призвести до непорозумінь, конфліктів та зниження продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10). С. 22-34.
2. Антонюк А. А., Шмиголь Н. М. оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2012. № 4. С. 27-31.
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Сучасні тенденції та проблеми управління*. 2019. № 6 (141). С. 84-95.
4. Баб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 95-98.
5. Бабміндра Д.І., Череп О.Г. Стратегічні перспективи підприємств машинобудування Запорізької області на засадах інноваційного розвитку. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2016. №.3. с. 6-10.
6. Басюрська Т. Формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування як вимога часу. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : VI Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 28 жовтня 2021 р. м. Тернопіль : ТНУ, 2021. С.25
7. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2014. Вип. 45. С. 76-80 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18 (дата звернення: 15.04.2024)
8. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42) С.133-141.

9. Волович В. І. Теорія організації: навчальний посібник. Київ: Видавничо-інформаційний центр «Київський університет». 2017. 304 с.
10. Воржакова Ю. П., Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569> (дата звернення 24.04.2024)
11. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12(дата звернення: 12.04.2024).
12. Гевко В. І. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур: позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Наукові записки Інституту державного управління та права НАУКМА*. 2019. № 3, С. 140-147.
13. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 2. С. 51-55.
14. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навчальний посібник. Київ. 2018. 440 с.
15. Голобородько О. В., Красношарпа В. В. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства харчової промисловості за допомогою Spase-аналізу. *Альманах науки*. 2019. № 2/1 (23). С. 13-17.
16. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
17. Дороніна М., Доронін А. Культура ділового спілкування і партнерства. Харків : Видавничий дім ХНЕУ, 2008. 204 с.
18. Драган О. І. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1-2. С. 25-28.

19. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 176-181.

20. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2004. №2 (4). С.122-133.

21. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

22. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

23. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 79–83.

24. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 114-119.

25. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.

26. Михайлюк Н. В., Баласанян О. Д., Гутнікова Т. Ю. Організаційна культура як складова професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справи. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2021. Вип. № 4. С. 164-169.

27. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 9. С. 61-64.

28. Мостенська Т. Л., Сова А. В. Бенчмаркінг в системі формування організаційної культури. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. В. 51. С. 75-81.

29. Наконечна Н. Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2016. 292 с URL:

https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/nakonechna_2016-disertatsija.pdf (дата звернення: 15.04.2024)

30. Науменко Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.

31. Парій О. М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4. С. 66-74.

32. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця. 2016. 416 с.

33. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

34. Суліма Ю. В. Організаційна культура підприємств. Вінниця, 2021. 91 с.

35. Фінансова звітність ТОВ «Шалом 2030». URL: <https://opendatabot.ua/c/43883179> (дата звернення: 15.04.2024)

36. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226–235.

37. Хомутенко Л.І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Економічні науки*. 2018. № 6, С. 114-119.

38. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. Вип. 2. С. 27-34.

39. Шерстюк Р. Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45

40. Panda, D. K. Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*. Vol. 60 No. 5. 2022 P. 1349-1368

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Для підвищення корпоративного духу та покращення організаційної культури ТОВ «Шалом 2030» пропонуємо відповісти на запитання, які представлені нижче

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?
 - а) Так Пропишіть варіанти
 - б) Ні
 - в) Недостатньо добре
2. Скільки часу Ви працюєте в даній організації?
 - а) Півроку-рік
 - б) Від року до двох
 - в) Два та більше
3. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?
 - а) Так
 - б) Ні
4. Чи існують у Вашій організації закріплені письмово правила поведінки?
 - а) Так
 - б) Ні
5. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?
 - а) З бесіди з керівником
 - б) Від колег
 - в) Із документів
 - г) Немає інформації
6. Наскільки для Вас важливо працювати із людьми, які добре взаємодіють один із одним?
 - а) Важливо
 - б) Неважливо

7. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання
- а) Навчання, підвищення кваліфікації
 - б) Корпоративи
 - в) Моральна винагорода
8. Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для просування по службу?
- а) Дуже важливо
 - б) Неважливо
9. Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?
- а) Так
 - б) Ні
10. Чи задоволені Ви в цілому існуючою на Вашому підприємстві організаційною культурою?
- а) Так
 - б) Ні
 - в) Частково
11. Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою
- Атмосфера (клімат), що склалася в колективі
 - Політика фірми і керівництва
 - Стиль керівництва
 - Зміст роботи
 - Можливості професійного росту
 - Атмосфера тепла та підтримки