

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

ЮРКО ДМИТРО АНДРІЙОВИЧ

**Формування ефективної організаційної
культури на підприємстві**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доцент Ірина АГЕСВА

Здобувач вищої освіти: Дмитро ЮРКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)

освітньо-професійної програми

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування ефективної організаційної культури на підприємстві»**

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

_____ Д.А. ЮРКО
(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____
(підпис)

_____ к.е.н., доцент І.В. АГЄЄВА
(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)

освітньо-професійної програми

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача вищої освіти

ЮРКА ДМИТРА АНДРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Формування ефективної організаційної культури на підприємстві»

науковий керівник роботи Агеєва Ірина Вікторівна, к. е. н., доцент

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

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2020 р. №1479-С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 12.02.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	21.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 29.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	02.01.21 р. – 01.02.21 р.	
5	Формування висновків	02.02.21 р. – 05.02.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	08.02.21 р. – 10.02.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	12.02.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Д. А. ЮРКО

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

І.В. АГЕСВА

(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. СИНЯЄВА Л.В., д.е.н., проф

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО «__» _____ 2021р.

(підпис)

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Поняття і значення організаційної культури	9
1.2. Типи організаційної культури	19
1.3. Особливості формування організаційної культури	25
РОЗДІЛ 2 СТАН І ТЕНДЕНЦІЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ ФІРМИ «ОЛІС ЛТД»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві	44
2.3. Аналіз стану організаційної культури на підприємстві	54
РОЗДІЛ 3 НАПЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД»	63
3.1. Зарубіжні моделі формування організаційної культури	63
3.2. Розробка заходів по вдосконаленню організаційної культури на підприємстві	71
3.3. Засади організаційно-економічного механізму управління формуванням організаційною культурою	88
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні головною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування ефективної організаційної культури. Організаційна культура є найважливішим фактором, заради якого люди залишаються на підприємстві протягом довгих років, розділяючи її принципи та норми життєдіяльності, сформовані на основі культурних цінностей багаторічних традицій. Організаційна культура відрізняє одне підприємство від інших і значно зумовлює її успіх в умовах ринкової економіки.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що саме організаційна культура є найпотужнішим стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всіх працівників на загальні цілі. Тому багато процвітаючих підприємств для підвищення ефективності своєї діяльності розробляють комплексні програми управління, в які безпосередньо входить формування і розвиток організаційної культури.

Дослідженням проблем, пов'язаних з формуванням організаційної культури, займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Захарчин Г.М., Камерон К., Куїнн Р., Колесніков Г.О., Магура М.І., Семикіна М.В., Смолінська Н.В., Харчишина О.В., Хенді Ч., Шейн Є. та інші.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування організаційної культури на підприємстві.

Для досягнення мети були вирішені наступні завдання:

- уточнити сутність і значення організаційної культури;
- дослідити типологію організаційної культури;
- визначити особливості формування організаційної культури;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку ефективності використання персоналу на підприємстві;

- здійснити аналіз стану організаційної культури на підприємстві;
- проаналізувати зарубіжні моделі формування організаційної культури;
- визначити напрямки удосконалення організаційної культури на підприємстві;
- обґрунтувати засади організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури в ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо удосконалення формування організаційної культури.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування організаційної культури підприємства; порівняльний метод – для виявлення загальних і специфічних рис організаційної культури та виявлення чинників, що на неї впливають; порівняльний аналіз – при дослідженні економічних умов розвитку підприємства; метод аналізу ієрархій – при оцінюванні рівня організаційної культури підприємства; анкетування – під час діагностування впливу особливостей працівників на організаційну культуру; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації основних положень роботи.

Інформаційну базу дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet, офіційні матеріали та статистична звітність ТОВ фірма «Оліс ЛТД», а також матеріали власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення та результати магістерської роботи полягають в тому, що в роботі:

- досліджено та уточнено сутність та зміст поняття «організаційна культура»;

- визначено характерні особливості організаційної культури підприємств;

- виявлено та узагальнено основні проблеми організаційної культури на підприємстві;

- запропоновано пропозиції щодо підвищення рівня організаційної культури в ТОВ фірма «Оліс ЛТД», в тому числі за допомогою впровадження Кодексу організаційної культури;

- досліджено теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури;

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження щодо формування організаційної культури в ТОВ філія «Оліс ЛТД» дасть можливість знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, і відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Публікації. Основні положення та результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені на науково-практичній конференції студентів та магістрів ТДАТУ:

Юрко Д. Організаційна культура як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 2020. 308 с.

Обсяг і структура магістерської роботи. Робота міститься на 100 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 94 джерела, додатки, а також включає 14 рисунків, 27 таблиць.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоноване вирішення завдання, що полягає в розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування ефективної організаційної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

Узагальнення визначень дає підстави вважати, що організаційна культура підприємства – це набір цінностей, переконань, негласних угод і норм, що розділяються між усіма членами підприємства і властиві тільки даному підприємству і формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей. Організаційна культура є однією із організаційних підсистем, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому. Вона підтримує підприємство з метою вижити, перемогти в конкурентній боротьбі, домогтися нових ринків і успішно проводитися.

Організаційна культура є особливою для кожного підприємства через різноманіття сфер діяльності. Тому дослідниками було сформовані різні типології організаційних культур. Чинниками формування того чи іншого типу культури є особливості технології виробництва, характер завдань, способи прийняття рішень тощо. Головна роль у формуванні організаційної культури підприємства відведена саме керівникові, оскільки цілеспрямована робота з управління персоналом підприємства здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру.

Встановлено, що на формування організаційної культури впливають фактори зовнішнього середовища (національна культура й менталітет, науково-технічний прогрес, політична, економічна та соціальна ситуація) і внутрішнього (особистість власника, сфера діяльності, ресурсний потенціал, людський капітал, рівень технології). Ці фактори впливають на формування організаційної культури й узагальнюються в культурі виробництва, умовах

праці, культурі відносин і культурі управління. На основі наукових праць учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок були досліджені методи, принципи та етапи формування організаційної культури.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» показав, що за останні п'ять років спостерігається збільшення власного капіталу (21,7%), зростання чистого прибутку (84,1%). Це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності та зміцнення позицій на вітчизняному ринку.

Для більш детального аналізу організаційної культури є дослідження ефективності використання персоналу в ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Результати оцінки ефективності використання персоналу підприємстві дозволяють відзначити, що за останні п'ять років відбулося скорочення загальної чисельності персоналу на 20 осіб. Звільнення працівників обумовлено організаційними змінами на підприємстві та плінністю кадрів. Дані стосовно структури персоналу за рівнем освіти, свідчать про те, що на підприємстві низький рівень освіти – лише 22,1% персоналу мають вищу освіту. Аналіз кадрів за віком показав, що на підприємстві працює персонал середнього віку, більшість якого має стаж роботи від 5 років і більше.

Проведено анкетування по методикам К. Камерона і Р. Куїнна «ОСАІ» і Ч. Хенді, респондентами виступив персонал ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Оцінка організаційної культури досліджуваного підприємства за методикою «ОСАІ» К. Камерона і Р. Куїнна показала, що в даний час на підприємстві переважаючим є клановий тип, а переважним- баланс між клановим, адхократичним є ринковий тип. Це говорить про те, що на першому місці на підприємстві є соціально-психологічний клімат і особистий розвиток персоналу. Результати методики «Визначення типу організаційної культури по Ч. Хенді» дозволили зробити висновок про те, що в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» добре розподілені ролі всередині підприємства і присутня командна робота, але в рамках одного функціонального підрозділу, тому що переважними типами

організаційної культури по Ч. Хенді стали культура «Завдання» і культура «Ролі». У зв'язку з тим, що ТОВ фірма «Оліс ЛТД» є підприємством, яке реалізовує свою продукцію, головна мета всіх запропонованих змін була спрямована на підвищення ринкового типу організаційної культури і зниження кланового.

Для того щоб краще проаналізувати організаційну культуру на підприємстві і зрозуміти проблеми, які існують на підприємстві, було проведено ще одне анкетування. За результатами проведеного анкетування було виявлено, що найвище працівники оцінили атмосферу у колективі (9,7 бали), а найнижче наявний соціальний пакет підприємства (4,5 бали). Найнижчі бали отримали питання, що стосуються нематеріальної мотивації, професійного розвитку і кар'єрного росту.

Проведений аналіз зарубіжних моделей організаційної культур, який показав, що для досягнення українським підприємствам позитивних результатів не потрібно переймати приклади культури західного, чи східного зразку за єдиний взірець, а треба поєднати різні типи культур та визначити свою. Для формування організаційної культури в Україні доцільним буде увібрати досвід минулих поколінь і з користю застосовувати його, у поєднанні з багатим досвідом різних країн.

В результаті SWOT-аналізу були виявлено, що на підприємстві є наявність слабких сторін і загроз щодо формування організаційної культури. Але дані свідчать і про велику кількість сильних сторін, а також про достатню кількість можливостей, що говорить про перспективи для подальшого формування організаційної структури. Щодо можливості розвитку організаційної культури ТОВ фірма «Оліс ЛТД» відносяться: поліпшення існуючої системи мотивації персоналу; поліпшення проведення корпоративних заходів; створення програми підтримки молодим фахівцям; створення оцінки результатів праці працівників і впровадження ефективної системи преміювання; зниження плинності кадрів; підвищення кваліфікації персоналу. «Можливості» допоможуть розробити програму для подальшого вдосконалення

організаційної культури в ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Запропоновані етапи удосконалення формування ефективної організаційної культури в ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Один з етапів є розробка Кодексу організаційної культури. Кодекс організаційної культури є важливою умовою розвитку підсистеми, так як описує принципи, цілі, місію, норми і правила діяльності підприємства. В роботі обґрунтовані засади кодексу організаційної культури як внутрішнього документу, розроблена рекомендована структура кодексу та пропозиції щодо процедури його впровадження у практичну діяльність підприємств.

Запропоновано сформувати організаційно-економічний механізм на підприємстві на основі визначення складу й послідовності процедур управління, а також відповідальних за формування організаційної культури. Практична реалізація цього механізму створює передумови для ефективної і взаємоузгодженої дії персоналу підприємства. З економічної точки зору більш доцільним для управління формуванням та розвитком організаційної культури в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» є створення постійного або тимчасового відділу по формуванню організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*.2015. № 2 (17). С.44-48.
2. Агєєва І.В. Теоретичні аспекти корпоративної культури в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*.Мелітополь, 2018. № 3 (38). С.5-11.
3. Агєєва І.В. Організація управління кар'єрою персоналу на підприємстві. ADVANCES OF SCIENCE: Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněná Můstek – Ukraine, Kyiv: MCNIP, 2019. С. 15-24.
4. Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративной культуры. *Челябинский гуманитарий*.2011. №4. С.6-12.
5. Антонюк, А. А., Шмиголь, Н. М. Методика оцінювання стратегічного використання організаційної культури підприємства. *Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво*. 2012.№ 3. С. 161-166.
6. Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург: Университетская книга, 1997. 728 с.
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва:ИНФРА-М, 2002. 328 с.
8. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений.Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 112-123.
9. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка*. Львів, 2010. № 682. С. 11-15.
10. Банникова Е. Б. Организационная культура: сущность и основные характеристики в условиях глобализации. *Грані*. Дніпропетровськ, 2015. №10/1(126). С. 118–124.
11. Банникова Е.Б., Михайловой Е.Г. Роль организационной культуры в

развитии человеческого капитала организации: монография. Харьков, 2016. Разд. 2.4. С. 146–155.

12. Банникова Е.Б., Михайлова Е.Г. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с.

13. Банникова Е.Б., Михайлова Е.Г. Управление организационной культурой университета как способ формирования стратегически важных компетенций его выпускников: монография. Харьков, 2014. С. 212.

14. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк, 2010. № 6, Т. 3. С. 249—252.

15. Блохіна І.О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури. URL: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Vlohina.p (дата звернення: 10.12.2020).

16. Брустінов Д.В. формування і розвиток організаційної культури керівників промислових підприємств: автореф. дис.... канд. ек. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2010. 23 с.

17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Москва: Гардарики, 2003. 528 с.

18. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.

19. Волкова Н.В., Дроздика А.В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *Економічні науки Scientific Journal «ScienceRise», 2015.* №11/1(16). – URL: [file:///C:/temp/texc_2015_11\(1\)_4.pdf](file:///C:/temp/texc_2015_11(1)_4.pdf) (дата звернення: 12.01.2021).

20. Воронкова А. Е., Баб'як М.М. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

21. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров/ под общей редакцией А. Л. Гапоненко. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 396 с.

22. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
23. Грошев И. В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2010. 760 с.
24. Дейл Т., Кеннеди А. А. Управление персоналом в современных организациях. Москва, 2004. 350 с.
25. Демуз И. А., Зленко А. Н., Исайкина Е. Д. Формирование корпоративной культуры: мировой опыт и украинские реали. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. №40. С.77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2019_40_12(дата звернення: 15.01.2021).
26. Друкер П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мире. Москва: Брук Чембэр Интернэшнл, 2004. 380 с.
27. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць*. Львів, 2015. № 815. С.46-50.
28. Захарчин Г.М. Роль організаційної культури в управлінні знаннями. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль:ТНЕУ, 2010.Вип. 1. С.111-116.
29. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.276с.
30. Зінов'єв Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №3. С. 46-50.
31. Зотік В.В. Організаційна культура керівника навчального закладу. URL:<http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf>.
32. Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д., Кузнецов В.И. Социальный менеджмент: учеб. пособие. Москва: Компания Спутник, 2001. 315с.

33. Калашников А.И. Этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности сотрудников. *Педагогическое образование в России*. 2014. №5. С.202-208.
34. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 62-67.
35. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры /пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.
36. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810>. (дата звернення: 09.01.221)
37. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvvnu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf
38. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с.
39. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Менеджмент*. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf
40. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. Москва: ООО «Вершина», 2004. 352 с
41. Кригульська Т.Б. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №3. С. 76-80.
42. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. *Труды Одесского политехнического университета*. 2007. Вып.2 (28). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf. (дата звернення: 15.01.2021)

43. Кулакова В. 2018. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4 (109). С.58-63.
44. Культура и поведение в организации / под ред. д.с.н. С.П. Дырина, д.пс.н. А.Л. Журавлева, д.э.н. Т.О. Соломанидиной. Набережные Челны: ИП РАН: Изд-во Института управления: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. 62с.
45. Левкин Н.В. Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства: дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05.Москва, 2010. - 215 с.
46. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. URL: <http://bit.ly/2psERz9>.
47. Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., Грибик І.І., 2009. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 327-333.
48. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. №1. с.24-29.
49. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организационная культура. Организационное поведение: хрестоматия / редактор-составитель Райгородский Д.Я. Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. 752 с.
50. Макеев В.А. Национальные особенности корпоративных культур. *Власть*. 2011. №8. С. 74-75.
51. Марцінковська О. Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Частина 4. С.245-248. URL:file:///C:/temp/escan_2012_10(4)__58-1.pdf .
52. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008.319с.
53. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія /за ред. Н.Є.Муромець. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 190 с.

54. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С.506-512.
55. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. *Атестація як основний метод оцінювання персоналу. Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5873>. (дата звернення: 19.01.2021).
56. Офіційний сайт ТОВ фірма «Оліс ЛТД»: URL: <http://olis.ua/>.
57. Панкова А.Ю., Стойчева А.І. Організаційна культура керівника як головний напрямок розвитку підприємства. *Тиждень науки: науково-практична конференція серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів*. (м.Запоріжжя, 14-18 квіт. 2014р.). Запоріжжя, 2014.
58. Палеха Ю.А. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 211 с.
59. Пирайнен Е. В. Особенности китайской модели корпоративной культуры. *Информация – Коммуникация – Общество*. 2014. №5. С. 115–117.
60. Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры. URL:<http://www.hr-portal.ru/page/okk/iftok.php>. (дата звернення: 15.10.2020).
61. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 536 с.
62. Резник Ю.М., Кравченко К.А. Сущность корпоративной культуры в современной организации. *Управление персоналом*. 1998. № 8. С. 17-25.
63. Рыбакова М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития. *Управление персоналом*. 2004. № 2. С. 221.
64. Савчук Л. Розвиток організаційної культури в Україні. *Персонал*. 2012. № 5. С. 86—89.
65. Сватюк, О.Р. Інфраструктура корпоративного середовища: зовнішні та внутрішні структурні елементи. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка»: збірник наукових праць. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 82-91.

66. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 197 – 200.

67. Скібіцька Л.І.С. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

68. Слабко Я.Я. Функціонування організаційної культури сучасних промислових підприємств: дис....канд..соціол.наук: 22.00.04.Запоріжжя, 2010. 228с.

69. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №7. С.19-22.

70. Смирнова Н.В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 3. С.27-30.

71. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11101/1/42.pdf>.

72. Смолінська Н.В. Метод оцінювання рівня організаційної культури підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. №52. С.136-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2013_52_19.(дата звернення: 16.12.2020).

73. Станіславик О.В. , Коваленко О.М. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С.16-21.

74. Теплова Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской организации: дис. ... д-ра экон.наук.: 08.00.05. Белгород, 2005. 504с.

75. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс. Москва: РИП-Холдинг, 2003. 188 с.

76. Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа. URL: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobennosti-kadrovoi-politiki-dlya-kazhdogo-tipa>.
77. Тихомирова О.Г. Организационная культура формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург, 2008. 148 с.
78. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа. *Экономика*. 2014, № 2. С.130-133.
79. Тху Чанг То. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры. *Известия ДВФУ. Экономика и управление*. 2014. №4. С.28-36.
80. Фегану Б. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов. Москва: Высшая школа, 2003. С.365.
81. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
82. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
83. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування: URL: <http://bit.ly/2psERz9>. (дата звернення: 12.12.2020).
84. Харчишина О. В. Властивості організаційної культури: системний підхід. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 2 (4). URL: http://www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10hovtok.pd.
85. Харчишина О. В. Теоретико-методологічні засади формування організаційної культури підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 1 (55). С. 288–290.
86. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

87. Хенді Чарльз. По той бік впевненості. Про новий світ всередині і навколо організацій. Москва: Питер, 2012. 684 с.
88. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера. Київ: Знання, 2007. 420 с.
89. Шашкова Н.І., Соловійов А.І., Макаренко, С.М. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2 (188). С. 107-112.
90. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В.А.Спивака. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с
91. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. –Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с
92. Энциклопедический социологический словарь /под общ. ред. Г.В.Осипова. Москва: ИСПИ РАН, 1995. 939 с.
93. Юсупов Р.Ш., Посталюк М.П. Институциональные особенности формирования управленческой корпоративной культуры в национальных экономических системах. *Вестник экономики, права и социологии*. 2014. №1. 52-57с.
94. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. №28. P. 339-358.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.1

Трактування поняття «організаційна культура»

Автори	Поняття
Питерс Т., Уотерман Р. [37]	Організаційна культура – це успіх компанії, орієнтованої на клієнта, оскільки вона безпосередньо пов'язана з задоволеністю роботою, лояльністю співробітників, організаційною ефективністю й пронизує всі сфери діяльності
Шейн Є. [90]	Організаційна культура - є набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність в сьогоденні.
Армстронг М. [7]	Організаційна культура - це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх працівників даної організації, які визначають взаємодію людей і в значній мірі впливають на хід виконання роботи.
Віханський О.С., Наумов А.І. [17]	Організаційна культура - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження у заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального всередині організаційного оточення.
Теплова Л.Е. [75].	Організаційна культура – це система матеріальних, соціальних і духовних цінностей, поділюваних працівниками і пайовиками, що виявляються в їхній поведінці, схвалюваних суспільством і сприяють досягненню стратегічних цілей і місії організації.
Слабко Я.Я. [68]	Організаційну культуру –це соціокультурний феномен, який виникає в результаті управлінської діяльності, спрямованої на координацію роботи певних об'єктів, незалежно від кінцевих цілей їх діяльності. Організаційна культура є похідною загальної культури та одночасно результатом спільних дій членів соціальної організації.
Монастирський Г.Л. [52]	Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Воронкова А.Е., Баб'як М.М. [20]	Організаційна культура – це матеріальні та нематеріальні цінності соціально-економічних відносин у середені підприємства й з зовнішнім середовищем та виявленні особливостей бізнес-процесів підприємства.
Магура М.І. [48]	Організаційна культура – це система переконань, норм поведінки, настанов і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають як потрібно працювати і вести себе в певній організації.

Діагностика організаційної культури (Опитувальник Куїнна і Камерона OCAI) [35]

Інструкція. Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так же, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожен з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації. Спочатку розподіліть бали в колонці «Тепер», потім на ті ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в колонці «Переважно».

		Тепер	Переважно
1. Важливі характеристики			
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Люди виглядають як ті, що мають багато спільного		
B	Підприємство дуже динамічне і проймає підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві			
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом діловитості, наступальності, орієнтації на результат		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ		
Всього		100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва на підприємстві характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу в прийнятті рішень		
B	Стиль керівництва на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самотності кожного.		

Продовження таблиці

C	Стиль керівництва на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D	Стиль керівництва на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
Всього		100	100
4. Об'єднуюча сутність підприємства			
A	Підприємство пов'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість є головною якістю підприємства		
B	Підприємство пов'язує воедино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Підприємство пов'язує воедино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - неабияка наступальність і перемога		
D	Підприємство пов'язує воедино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства		
Всього		100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Підприємство загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті		
B	Підприємство акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового і пошуку нових можливостей		
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягнення. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг		
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше контроль і плавність ведення справ		
Всього		100	100
6. Критерії успіху			
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей		
B	Підприємство визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Підприємство - лідер і новатор в даній професійно-трудовій сфері		
C	Підприємство визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)		
D	Підприємство визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат		
Всього		100	100

Обробка результатів: «А» - кланова ОК; «В» - адхократіческа ОК; «С» - ринкова ОК; «D» - бюрократична О

Додаток В

Визначення типу організаційної культури по Чарльзу Хенді [87]

Інструкція та зміст методики.

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашого підприємства. Відзначьте знаком (+) ті висловлювання, які справедливі по відношенню до вашого підприємства, і знаком (-) ті, які не відповідають дійсності.

1. Організаційна структура сформована методом розподілу робіт по виробленому продукту, регіону, групі споживачів і т.п.;

2. організаційна структура сформована за функціями, чітко окресленим обов'язків підрозділів та працівників (маркетинг, фінансовий облік, виробництво, відділи конструкторів, технологів тощо.);

3. метою існування підприємства є надання можливості працівникам досягати особистих цілей ;

4. підприємство представляє собою мережу взаємопов'язаних підрозділів-команд, кожна з яких певною мірою незалежно, але несе відповідальність в рамках загальної стратегії;

5. функції і завдання підрозділів і окремих посад класифікуються за певною ознакою, образу схему потоку робіт підприємства;

6. влада і вплив зосереджені навколо глави підприємстваї, слабшаючи в міру віддалення від вищого керівництва;

7. влада визначається службовим становищем та займаною посадою (організаційної роллю) ;

8. влада керівника заснована на повазі команди підлеглих;

9. джерело влади або впливу - досвід, творче мислення, ініціативність, компетентність, професіоналізм керівника;

10. взаємини з лідером підприємства важать більше, чем формально займана посада;

11. рішення приймаються швидко-швидкість вважається важливіше якості прийнятого рішення;

12. прийняті рішення ставляться, як правило, до процедурних: чи дозволити цю операцію, чи почати цю операцію, направити цей запит і т.п.;

13. на підприємстві прийнятий груповий метод прийняття рішень за певними напрямками;

14. відбір співробітників вважається найбільш значущим процесом, що виникає на підприємстві;

15. відбір співробітників проводиться на підставі жорсткого слідування принципу наступності: найм співробітника проводиться в разі попереднього подання його кимось лібо із оточення глави підприємстваї;

16. при відборі або прийнятті рішення про підвищення, переведення на іншу посаду до працівника висувається єдина вимога -він повинен в точності (не більше і не менше) відповідати своїй посадовій інструкції;

17. відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента;

18. відбір співробітників проводиться на підставі жорсткого дотримання принципу наступності: працівник наймається тільки в разі попереднього подання його кимось лібоіз оточення глави підприємства;

19. форма внутрішньоорганізаційні комунікації -емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень і припущень про думки центральної фігури підприємства;

20. кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень і т.д.) незначно;

21. на підприємстві високе значення мають формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення;

22. роль особистого контакту (по телефону, на переговорах і т.п.) значно перевершує роль письмових наказів і положень;

23. члени підприємства сприймають себе як колеги;

24. управління підприємством здійснюється на основі наради (через пропозиції, зауваження);

25. управління підприємством базується на слухняності і дисципліни;

26. управління підприємством базується на переконанні (кожне рішення аргументується, працівники повинні бути переконані в його правильності);

27. управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди;

28. контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, так какуправління засноване на довірі;

29. можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, так як управління підприємством базується на всеобщем согласії;

30. на підприємстві мають місце високі витрати на телефонні переговори та відрядження;

31. підприємство засновано на традиціях, культ особи керівника, особистої влади, на дружніх відносинах і довірі в оточенні глави підприємства;

32. на підприємстві високо цінується особистий успіх, ініціативність;

33. творча ініціатива, як правило, не заохочується (діє на основі наказів, не розмірковуючи);

34. довіра, як по відношенню до співробітника, так і по відношенню до керівного центру, досягається на основі успішної діяльності, правильно прийнятих рішень;

35. будь-які зміни на підприємстві пов'язані із заміною людини: звільняється співробітник, що зробив помилку, і на його місце береться новий;

36. розумні аргументи самі по собі не мають значення. Їх повинен викласти людина, якій довіряють: джерело думки значить більше, ніж саме поняття;

37. на підприємстві має місце висока роль раціональних доводів, незалежно від того, хто їх висловлює;
38. на підприємстві присутній жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання.
39. людина і зовнішнє середовище підприємства сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу;
40. розробляються посадові інструкції, які представляють собою систему запропонованих працівникові обов'язків, ролей.
41. управління підприємством засновано на припущенні стабільності і передбачуваності подій, майбутнього.
42. діяльність підприємства розбивається на окремі регламентовані робочі операції;
43. людина сприймається як невід'ємна частина робочих операцій, взаємозамінна частина машини;
44. людина розглядається як особистість, що володіє певними ресурсами, які підприємство може використовувати для вирішення конкретних проблем;
45. індивідуальні особливості людини не беруться до уваги (низька роль людського фактора);
46. кожен співробітник розглядається як індивідуальна особистість, що володіє свободою и незалежністю;
47. типова кар'єра на підприємстві - продвиження вгору в одному структурному підрозділі, що не залишаючи його рамок;
48. працівник при плануванні кар'єри розраховує пропрацювати на підприємстві до пенсії и более.
49. при плануванні кар'єри заохочується перехід працівника з одного підрозділу в Інший, з одого підприємства в іншу;
50. планування кар'єри та навчання працівників підприємства відсутній. Завдання підприємства - просто надати можливість розвитку;
51. підприємство регламентує не тільки робочий час, а й життя працівника: широко розвінені системи оплати медичної страховки, регулярно надання оплачуваної відпустки, надання товарів зі знижкою, пенсійне забезпечення тощо;
52. підприємство має довгу (десятиліття) Історію успішного розвитку;
53. підприємство виробляє обмеження номенклатуру товарів (послуг);
54. критерієм ефективності діяльності підприємства є максимальна стандартизація і регламентація діяльності;
55. будь-які зміни в зовнішньому середовищі підприємства ігнорує. Типова реакція на зміни - посилення традиційних способів роботи;
56. у разі зростання витрат виробництва підприємства підвищує ціни;
57. на зниження обсягів продажів підприємство реагує більш старанними продажами;
58. у разі невиконання роботи в строк, працівники працюють понаднормово;

59. у умовах різких змін (нові технології, зміна переваг споживачів і т.п.) підприємство створює численні комітети по міжфункціональних (межподразделенческім) зв'язків, намагаючись зв'язати структуру в єдине ціле;
60. підприємство часто здійснює нововведення, постійно оновлює номенклатуру виробленого продукту;
61. рішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання правил;
62. Роль формальних правил і процедур незначна;
63. критерієм ефективності методу вирішення проблем є максимальне спрощення вихідної задачі і розбиття її на прості завдання;
64. ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом;
65. навчання розуміється як процес отримання нових знань і навичок;
66. навчання є процесом освоєння нового досвіду;
67. навчання сприймається як процес придбання здатності і навичок кращого вирішення проблем;
68. процес навчання являє собою передачу необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає;
9. процес навчання полягає в участі в дослідницьких та проектних групах: розгляд навчальних ситуацій, ділові ігри, тренінги по роботі в команді;
70. типовий працівник підприємства - творча особистість, професіонал у своїй галузі з почуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуку;
71. люди сприймаються як ресурси підприємства (широко поширений термін «людські ресурси»);
72. людина сприймається як незалежна особистість, тимчасово позичає свій талант підприємства;
73. широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності, розрахунки чисельності персоналу, діагностика потреби в навчанні, навчальні курси і т.д.
74. вище керівництво, як правило, не дотримується встановлених ним же правила та інструкції;
75. організаційна структура - найважливіший документ, який визначає, хто кому підпорядковується;
76. висока роль статусних символів: кабінет, службова машина і т.п.
77. основне завдання управління підприємства - безперервне і успішне вирішення проблем;
78. число міжособистісних конфліктів невелика, а проблеми лідерства в колективі неактуальні;
79. підприємство здійснює значні витрати на науково-дослідну діяльність, проведення експериментів і випробувань;
80. управління здійснюється з урахуванням інтересів всіх співробітників підприємства;

81.для вирішення кожної проблеми, як правило, підбирається своя команда;

82.підприємству притаманні часті обговорення, дискусії;

83. вирішальне значення для підприємства має талант і професіоналізм окремих особистостей;

84. регламентація, підпорядкування практично відсутні;

85. оплата праці здійснюється за результатами роботи команди;

86. часті відрядження глави підприємства і його оточення внаслідок переваги особистої бесіди листів і телефонних переговорах.

Розшифровка відповідей:

Більшість позитивних відповідей (відзначили знаком +) на наступні твердження -	Культурний тип підприємства
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38;86	Культура Влади
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76	Культура Ролі
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура Завдання
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84	Культура Особистості

Додаток Д

Анкета

для виявлення задоволеності співробітників рівнем існуючої
організаційної культури

Інструкція. Просимо Вас відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожне з наведених питань передбачено відповідь у балах від 0 до 10.

1. Ви задоволені матеріальною компенсацією своєї праці на підприємстві?
2. Ви задоволені нематеріальною мотивацією на підприємстві?
3. Вас влаштовує соцпакет?
4. Вам подобається місце де Ви працюєте?
5. У Вас є все необхідне на робочому місці?
6. У Вас ручний і гнучкий графік роботи?
7. Підприємство надає Вам можливості для професійного розвитку?
8. Підприємство створює умови для кар'єрного зростання ?
9. Ви задоволені робочою атмосферою, яка панує на підприємстві?
10. Ви готові рекомендувати підприємство, в якій зараз працюєте, своїм знайомим?