

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ 5.0»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ГЕФКО АНАСТАСІЇ ВІТАЛІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В.о завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
Інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ГЕФКО АНАСТАСІЇ ВІТАЛІЇВНИ

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10.2024 р.**

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку організаційної культури підприємства в умовах переходу до індустрії 5.0.

5. Об'єкт дослідження: процеси формування і розвитку організаційної культури ТОВ «Медіа Прінт Україна».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури та вимог індустрії 5.0, підбір та адаптація методик для її оцінювання, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на конкретному підприємстві в умовах переходу суспільства до нової парадигми розвитку.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність поняття «організаційна культура», охарактеризувати її складові, моделі;

6.2. Дослідити характеристику основних типів організаційної культури;

6.3. Систематизувати та узагальнити методичні підходи до оцінювання культури підприємства;

6.4. Встановити взаємозв'язок між організаційною культурою підприємства та особливостями економіки 5.0.

- 6.5. Дослідити поточний стан організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”;
- 6.6. Визначити актуальні в умовах індустрії 5.0 складові культури та оцінити поточний рівень їх розвитку на підприємстві;
- 6.7. Обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”;
- 6.8. Розробити методичні рекомендації щодо забезпечення трансформації організаційної культури підприємства в контексті становлення індустрії 5.0.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2025	Виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЕКОНОМІКИ 5.0	7
1.1. Організаційні засади формування й оцінювання організаційної культури	7
1.2. Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “МЕДІА ПРІНТ УКРАЇНА”.....	34
2.1. Характеристика складових та моделей організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”.....	34
2.2. Оцінювання рівня відповідності організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” характерним ознакам індустрії 5.0.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНДУСТРІЇ 5.0 В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ТОВ “МЕДІА ПРІНТ УКРАЇНА”.....	69
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”.....	69
3.2. Методичне забезпечення трансформації організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”	79
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Організаційна культура є невід’ємною складовою ефективної системи управління підприємством, оскільки вона визначає цінності, правила, принципи, поведінкові норми, якими керуються працівники підприємства, а також впливає на його здатність адаптуватися до змін. Сучасне суспільство характеризується кардинальними трансформаційними процесами в усіх сферах життєдіяльності, що зумовлені технологічним прогресом, цифровізацією, загостренням глобальних соціальних та екологічних проблем. Зміна ролі людини як центрального елементу виробничих та управлінських процесів, автоматизація та впровадження новітніх технологій зумовили зростання рівня безробіття, соціальної нерівності та зменшення кількості робочих місць. Поширення концепції “Індустрія 4.0” позитивно вплинуло на підвищення ефективності виробництва, зростання темпів технологічного розвитку, активізацію інноваційних процесів, однак, не врахувало значні негативні наслідки для соціальної та екологічної сфери [17].

У відповідь на загострення даних проблем виникла нова концепція – “Індустрія 5.0”, яка передбачає поєднання технологічного прогресу із розвитком людського капіталу, а також орієнтацію діяльності бізнес-одиниць на забезпечення сталого розвитку суспільства. Становлення цієї концепції суттєво вплинуло на зміну світогляду людей, їхніх потреб та вимог, а тому виникає необхідність переосмислення компаніями стратегічних орієнтирів, цілей, підходів до управління та організації бізнес-процесів з метою адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Забезпечення цього процесу вимагає від підприємств трансформації організаційної культури, яка здатна забезпечити узгодженість стратегічних цілей із потребами суспільства, інтеграцію принципів концепції у всі аспекти діяльності та формування сприятливого внутрішнього середовища з метою успішної адаптації до змін та ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Питанням дослідження поняття “організаційна культура”, її складових та процесу її формування приділяли увагу як зарубіжні, так і вітчизняні науковці.

Серед зарубіжних можна виокремити Е. Шейна, П. Друкера, Д. Елдріджа, А. Кромбі, Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона, Р. Куїна, Р. Акоффа, А. Кеннеді, Т. Діла, У. Оучі та інших. У роботах зазначених науковців досліджувалися питання історії появи інтересу до вивчення організаційної культури та її елементів, визначення типів організаційної культури та їхніх характеристик, а також вплив організаційної культури на економічну ефективність підприємства. Вітчизняними науковцями, які зробили найбільший внесок у дослідження організаційної культури та її проявів є Т. Білорус, І. Горбась, О. Харчишина, О. Кибенко, О. Кам'янська, Б. Нагорний, А. Воронкова.

Проблематика формування організаційної культури в умовах становлення нової парадигми розвитку – індустрії 5.0 – поки що недостатньо представлена в науковій літературі. У роботах зарубіжних науковців основна увага зосереджена на процесах зміни культури під впливом цифровізації та стрімкого технологічного прогресу. Відносно нещодавня поява концепції “Індустрія 5.0”, а також різноманітні підходи до інтерпретації її змісту та значення обумовлюють відсутність комплексних досліджень її впливу на організаційну культуру. Питання становлення та розвитку концепції представлені у працях таких вітчизняних науковців, як В. Осецький, Н. Говорун, Ю. Чалюк, Н. Ривак, М. Нагара та інших [17].

Об'єктом дослідження виступають процеси формування і розвитку організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку організаційної культури підприємства в умовах переходу до індустрії 5.0.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури та вимог індустрії 5.0, підбір та адаптація методик для її оцінювання, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на конкретному підприємстві в умовах переходу суспільства до нової парадигми розвитку.

У межах роботи було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність поняття “організаційна культура”, охарактеризувати її складові, моделі;
- дослідити характеристику основних типів організаційної культури;
- систематизувати та узагальнити методичні підходи до оцінювання організаційної культури підприємства;
- встановити взаємозв’язок між організаційною культурою підприємства та особливостями індустрії 5.0;
- дослідити поточний стан організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”;
- визначити актуальні в умовах індустрії 5.0 складові організаційної культури та оцінити поточний рівень їх розвитку на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”;
- розробити методичні рекомендації щодо забезпечення трансформації організаційної культури підприємства в контексті становлення індустрії 5.0.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення концепцій “Індустрія 5.0”, корпоративної соціальної відповідальності, управління добробутом (well-being) персоналу, основні принципи сталого розвитку суспільства. У процесі дослідження використані наступні методи дослідження: методика SAST – для виокремлення найбільш повного визначення поняття “організаційна культура підприємства”; систематизації та узагальнення – для характеристики її складових, основних типів та методів оцінювання; анкетування – при оцінюванні організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”; системного підходу – при адаптації методик оцінювання організаційної культури (MSAI та DOCS) до ідей та принципів концепції “Індустрія 5.0”; SWOT- та PESTLE-аналіз – для характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також факторів впливу на організаційну культуру; метод аналізу ієрархій – для оцінювання та вибору

оптимального напрямку управління організаційною культурою ТОВ “Медіа Прінт Україна”; метод TOPSIS – для оцінювання та вибору найбільш оптимальної програми well-being; економіко-математичні методи – при оцінюванні результатів опитування працівників.

Інформаційну базу дослідження формують наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, інформаційні ресурси мережі Інтернет, внутрішні документи підприємства, результати анкетування персоналу підприємства.

Апробацію результатів дослідження здійснено:

- На міжнародній науково-практичній конференції “Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави” 13 листопада 2023 р. у м. Черкаси, за результатами якої опубліковано тези на тему: “Оцінювання впливу організаційної культури на систему управління персоналом організації” (Додаток А.1).
- Опубліковано одноосібну статтю на тему “Управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства” у випуску №4 2024 р. електронного наукового фахового видання категорії Б “Ефективна економіка” (Додаток А.2).
- На XX міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні проблеми менеджменту” 25 жовтня 2024 р. у м. Київ, за результатами якої опубліковано тези на тему: “Well-being стратегія як базовий інструмент вдосконалення організаційної культури підприємства в індустрії 5.0” (Додаток А.3).
- На XXIII міжнародній науково-практичній конференції “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій” 27 березня 2025 р. у м. Київ, за результатами якої опубліковано тези на тему: “Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0” (Додаток А.4).
- Опубліковано одноосібну статтю на тему “Трансформація складових організаційної культури в індустрії 5.0” у випуску №5(15) 2025 р. електронного наукового періодичного журналу категорії Б “Успіхи і досягнення у науці” (Додаток А.5).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційна культура: сутність, моделі, типи

У сучасному світі, в якому конкурентоспроможність та успішність організації дедалі більше залежать від ефективного використання людських ресурсів та залучення кваліфікованих співробітників, дослідження та розвиток організаційної культури підприємства стало надзвичайно важливим завданням для такої сфери діяльності як менеджмент. Раніше вважалося, що успіх компанії залежить від якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, але тепер більше значення надається тим, хто і за яких умов виготовляє цю продукцію [38]. Людські ресурси підприємства є фундаментом будь-якої організації, саме вони визначають ефективність та успішність її функціонування. Люди є учасниками кожної сфери діяльності організації, вони та їхні професійні якості, навички, уміння є стрижнем, на якому тримається діяльність кожної організації. Сучасна тенденція до підвищення значення людського фактору в управлінні, а також постійне зростання конкуренції та швидкий технологічний розвиток сприяли початку сприйняття людей, персоналу, співробітників головним та найважливішим активом кожної організації, який потребує найбільшої уваги та підтримки з боку керівництва.

Одним із головних наслідків зростання важливості людського фактору в діяльності підприємства стала активна боротьба компаній за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Останнім часом спостерігається тенденція до зростання кількості вакантних місць та дефіциту кваліфікованих кадрів, що впливає на зміну підходів компаній до найму працівників. За таких умов самого залучення кадрів більше недостатньо. Необхідно утримати залучений персонал шляхом створення комфортних та привабливих умов праці, засобів мотивації та стимулювання ефективної діяльності працівників. Одним із

найпотужніших інструментів залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів є організаційна культура.

Зміст поняття “організаційна культура” можна розглянути з позицій двох напрямів: управлінського та соціально-психологічного (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «організаційна культура»
з позицій функціонального підходу [15; 58]**

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
Зміст	Організаційна культура – базова складова системи управління, яка включає сукупність норм, цінностей і принципів діяльності, та створених на їх основі матеріальних і нематеріальних елементів, які в своїх сукупності сприяють розвитку і довгостроковій ефективності організації.	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, цінності і принципи, які впливають на поведінку її членів і формуються під їхнім впливом.

Еволюцію поняття “організаційна культура” можна прослідкувати з 19 століття (рис. 1.1).

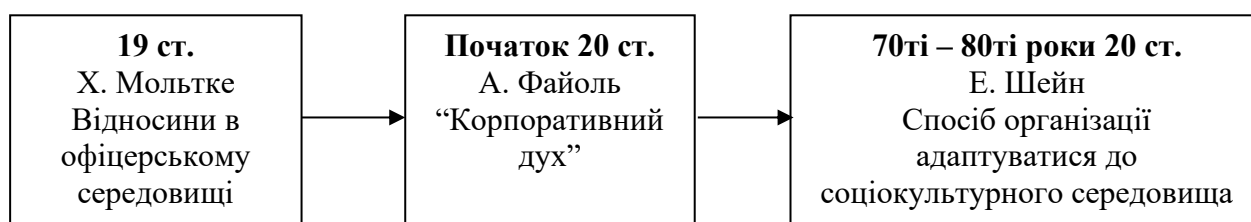


Рис. 1.1. Еволюція поняття “організаційна культура” [42; 45]

Актуальність та популярність теми організаційної культури почала стрімко зростати з кінця 20 ст. Кожен науковець по-різному трактував поняття “організаційна культура”, тому кількість визначень пропорційна кількості науковців, які досліджували це поняття. У таблиці 1.2 наведено основні визначення даної категорії.

Таблиця 1.2

Сутність поняття “організаційна культура” з позицій різних авторів*

Автор	Зміст поняття
Е. Шейн	Організаційна культура – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність нині [52].

Продовження таблиці 1.2

Г. Хофстеде	Організаційна культура – це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [45].
Д. Елдрідж і А. Кромбі	Організаційна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [45].
Н. Богданова	Організаційна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи в цілому [45].
О. Бала	Організаційна культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації [45].
Р. Кілманн, М. Сакстон	Організаційна культура — це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх [45].
В. І. Волович	В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації поліпшувати процес комунікації, поведінки [53].
А. Маклін і Дж. Маршал	Організаційна культура – це сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації [35].
Е. Браун	Організаційна культура - це система переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення проблем, що склалася впродовж історії організації і проявляється в її матеріальній структурі та поведінці її членів [67].
Е. Жак	Організаційна культура – це звичний і традиційний спосіб мислення та ведення справ, який більшою чи меншою мірою поділяється всіма його членами і який нові члени повинні засвоїти і хоча б частково прийняти, щоб бути прийнятими на роботу у фірму [84].

* Узагальнено автором

В контексті аналізу вищезазначених підходів вчених доцільним є формулювання власного визначення поняття “організаційна культура” відповідно до вимог державного стандарту [56], застосувавши методіку налагодження та тестування стратегічних припущень (Strategic assumption surfacing and testing) [68].

На першому етапі необхідно оцінити визначення поняття “організаційна культура” за 5-ти бальною шкалою за вимогами державного стандарту (де 5 – визначення повністю відповідає вимогам; 1 – визначення абсолютно не

відповідає вимогам): сумірність; наявність лише суттєвих ознак; системність; нездатність спричинювати хибне коло; відсутність тавтології; відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття; однозначність; несуперечливість визначенням понять інших стандартів; раціональна (оптимальна) стислість; визначеність поняття; мовна правильність визначення [56]. Результати оцінювання наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Оцінювання визначень поняття “організаційна культура”*

№	Автор	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆	B ₇	B ₈	B ₉	B ₁₀	B ₁₁	Су ма
1	Е. Шейн	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	47
2	Г. Хофстеде	2	3	3	4	5	5	3	4	2	3	5	39
3	Д. Елдрідж і А. Кромбі	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	48
4	Н. Богданова	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	5	41
5	О. Бала	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	53
6	Р. Кілманн, М. Сакстон	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	46
7	В. І. Волович	4	3	3	2	5	5	4	5	4	3	4	42
8	А. Маклін і Дж. Маршал	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	44
9	Е. Браун	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	46
10	Е. Жак	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	45

*Розроблено автором

Результати оцінювання наведених визначень свідчать про те, що жодне з них повною мірою не відповідає вимогам державного стандарту щодо формулювання термінів, тому для наступних етапів застосування методики SAST обрано 5 визначень із найбільшою кількістю балів.

Другий етап передбачає визначення часткових припущень у кожному з 5 обраних варіантів визначення поняття “організаційна культура”.

1. Організаційна культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв’язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації [45].

2. Організаційна культура — це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об’єднують їх [45].

3. Організаційна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [45].

4. Організаційна культура – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність нині [52].

5. Організаційна культура - це система переконань, цінностей і засвоених способів вирішення проблем, що склалася впродовж історії організації і проявляється в її матеріальній структурі та поведінці її членів [67].

На наступному етапі необхідно визначити групи узгоджених за змістом часткових припущень та узагальнити кожну групу окремим твердженням, що стане частиною кінцевого варіанту визначення [57].

1.1 + 1.2 + 2.1 + 3.1 + 4.1 + 5.1 – унікальна система взаємопов'язаних базових припущень, матеріальних та духовних цінностей, правил, норм і переконань;

1.3 + 2.2 – що існує в кожній організації та сприймається всіма її членами;

2.3 + 3.2 + 5.3 – визначає спосіб їх об'єднання та принципи поведінки;

3.3 + 4.3 – сформована з метою забезпечення ефективного виконання завдань працівниками та успішної адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов.

Таблиця 1.4

Контрприпущення для неузгоджених часткових припущень*

Припущення	Контрприпущення
1.4 - є різними для кожної конкретної організації	1.4* - можуть існувати загальні принципи, що притаманні багатьом організаціям
4.2 - винайдений, виявлений або розроблений групою	4.2* - визначена керівником одноосібно
5.2 - що склалася впродовж історії організації	5.2* - сформувалась на основі морально-етичних принципів керівництва; 5.2** - змінилась внаслідок впливу зовнішніх та/або внутрішніх факторів

*Розроблено автором

Для неузгоджених часткових припущень необхідно висунути контрприпущення (табл. 1.4) та розмістити їх у системі координат “індиферентно – важливо, непевно – впевнено” [57] (рис. 1.2).

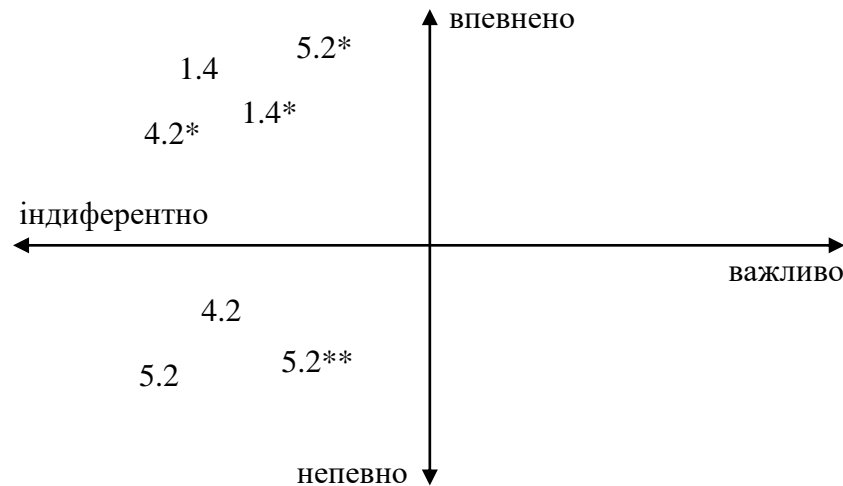


Рис. 1.2. Матриця позиціонування припущень та контрприпущень визначення терміну “організаційна культура”*

*Розроблено автором

Результати побудови системи координат свідчать, що жодне з припущень чи контрприпущень не потрапило у квадрант “важливо - впевнено”, а отже їх не потрібно включати у фінальний варіант визначення.

Таким чином, організаційна культура – це унікальна система взаємопов’язаних базових припущень, матеріальних та духовних цінностей, правил, норм і переконань, що існує в кожній організації та сприймається всіма її членами, визначає спосіб їх об’єднання та принципи поведінки, і сформована з метою забезпечення ефективного виконання завдань працівниками та успішної адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов.

Організаційна культура існує в будь-якій компанії з моменту її створення. Її формування є результатом внутрішніх комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи цілі компанії [15]. Організаційна культура стає основним елементом внутрішнього середовища організації, забезпечує ефективне функціонування як організації, так і кожного працівника окремо, а також виконує низку важливих функцій. Кожен дослідник виділяє

різну їх кількість, але основними вважаються функції охорони, інтегрування, регулювання, адаптації, орієнтації та мотивування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Функції організаційної культури [42; 47]

Функція	Зміст
Охорона	Полягає у створенні бар'єру, який виступає захистом компанії від несприятливих умов зовнішнього середовища.
Інтегрування	Полягає у формуванні почуття належності працівників до організації, усвідомлення себе її невід'ємною частиною.
Регулювання	Полягає у формуванні норм та правил поведінки співробітників, доцільних з точки зору організації, їх взаємовідносин, що є гарантією стабільності організації.
Адаптація	Полягає у покращенні та полегшенні процесу пристосування співробітників як до організації, так і одне до одного, створенні почуття спільності у всіх працівників.
Орієнтація	Полягає у спрямуванні діяльності підприємства та працівників у необхідне русло.
Мотивування	Полягає у створенні необхідних стимулів для працівників з метою забезпечення їх ефективної роботи, посилення відданості організації та залученості в її діяльність.

Неоднозначність та розбіжності в поглядах науковців стосуються також питання складових елементів організаційної культури. Відповідно до досліджень В. Кошельника та В. Воронкової серед складових організаційної культури виділяють біхевіористичні, морально-етичні, когнітивні та матеріалістичні [33]. Їх характеристика наведена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Складові організаційної культури [33]

Біхевіористичні складові	Морально-етичні складові	Когнітивні складові	Матеріалістичні складові
Тип поведінки Мотив Стимули	Звичай і традиції Обряди і ритуали Образи Легенди та міфи Символи	Місія Цінності Ідеали Установки Бажання	Споруда організації Планування приміщень Оформлення інтер'єрів Кімнати прийому Меблі Фірмовий одяг для працівників

Відповідно до дослідження Е. Шейна та Е. Холла кожна вищезазначена складова відноситься до одного з трьох рівнів організаційної культури: поверхневого (видимого), підповерхневого (невидимого) та глибинного (невидимого) рівнів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Рівні організаційної культури*

Поверхневий (видимий)	Підповерхневий (невидимий)	Глибинний (невидимий)
Найбільш помітні аспекти та складові організаційної культури, які включають всі матеріалістичні та морально-етичні складові. На цьому рівні ті чи інші явища організаційної культури можна легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати.	Складається з цінностей, норм та правил поведінки, вірувань та установок, які поділяються всіма членами організації. Ці складові є менш помітними, ніж на попередньому рівні, вимагають більш глибокого вивчення та сприймаються співробітниками свідомо.	Складається з базових припушень, що лежать в основі всієї організаційної культури. Вони часто є неявними, прихованими, приймаються членами організації підсвідомо та бездоказово, а також допомагають їм сприймати всі інші атрибути організаційної культури.

*Узагальнено автором на основі [28; 31; 88; 90; 91].

Дослідження організаційної культури як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями дало змогу визначити основні типи моделей культури підприємства, що відрізняються своїми характеристиками, особливостями застосування та специфікою спрямованості: духовна модель, соціально-психологічна модель та матеріальна модель (рис. 1.3) [60].

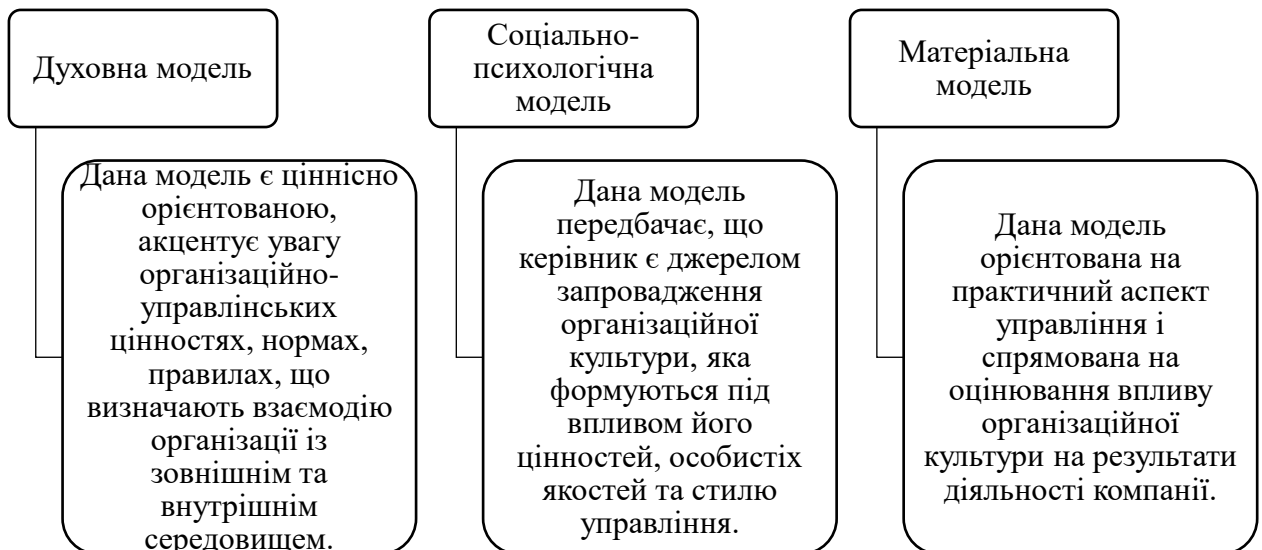


Рис. 1.3. Типи моделей організаційної культури [60]

З точки зору управління, матеріальний тип моделі організаційної культури є найбільш практичним, а тому найчастіше використовується компаніями [60]. До цього типу відносяться наступні відомі моделі: модель В.

Сате, модель Т. Парсонса (AGIL), модель Р Квіна – Дж. Рорбаха та модель Т. Пітерса – Р. Уотермана (7S) [60].

За роки дослідження поняття організаційної культури, формування значної кількості його теоретичних визначень та основних складових і моделей з'явилося безліч підходів до типології організаційних культур. Класифікація типів організаційної культури є підґрунтям для прийняття рішень стосовно її формування, розвитку чи трансформації [31]. Найбільш відомі типології організаційної культури запропоновані Зонненфельдом, Акоффом, Камероном-Куїном, а також Хенді та Гаррісоном.

Дж. Зонненфельд виділив 4 типи організаційної культури, спираючись на потенціал працівника, який може принести успіх як йому особисто, так і компанії загалом (рис. 1.4).

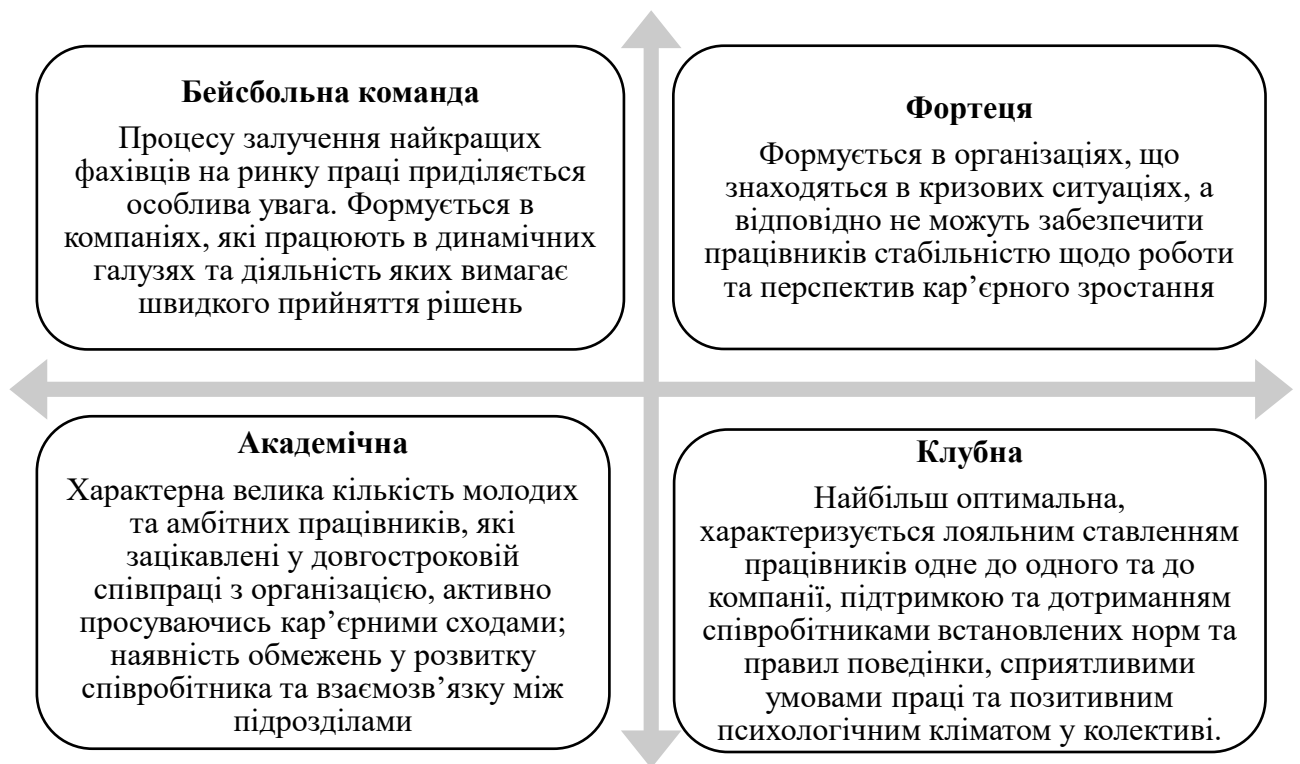


Рис. 1.4. Типи організаційних культур за типологією Дж. Зонненфельда [22; 45]

Відповідно до типології Р. Акоффа також існує 4 типи організаційних культур, які були класифіковані за 2 параметрами: ступенем залучення працівників до встановлення цілей в організації та ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей (рис. 1.5) [31].



Рис. 1.5. Типи організаційних культур згідно з типологією Р. Акоффа [14; 22; 31; 64]

Типологія Камерона-Куїна на думку більшості дослідників є найбільш повною та точною, а опитувальник OCAI, розроблений на основі цієї типології, є одним з найбільш бажаних варіантів для діагностики організаційної культури в організаціях. Автори типології виділяють 4 види організаційних культур на основі зіставлення 2 груп факторів, а саме головних індикаторів ефективності компанії – гнучкість і дискретність або стабільність і контроль, та фокусу спрямованості діяльності – внутрішній фокус та інтеграція або зовнішній фокус і диференціація (рис. 1.6) [14; 24].

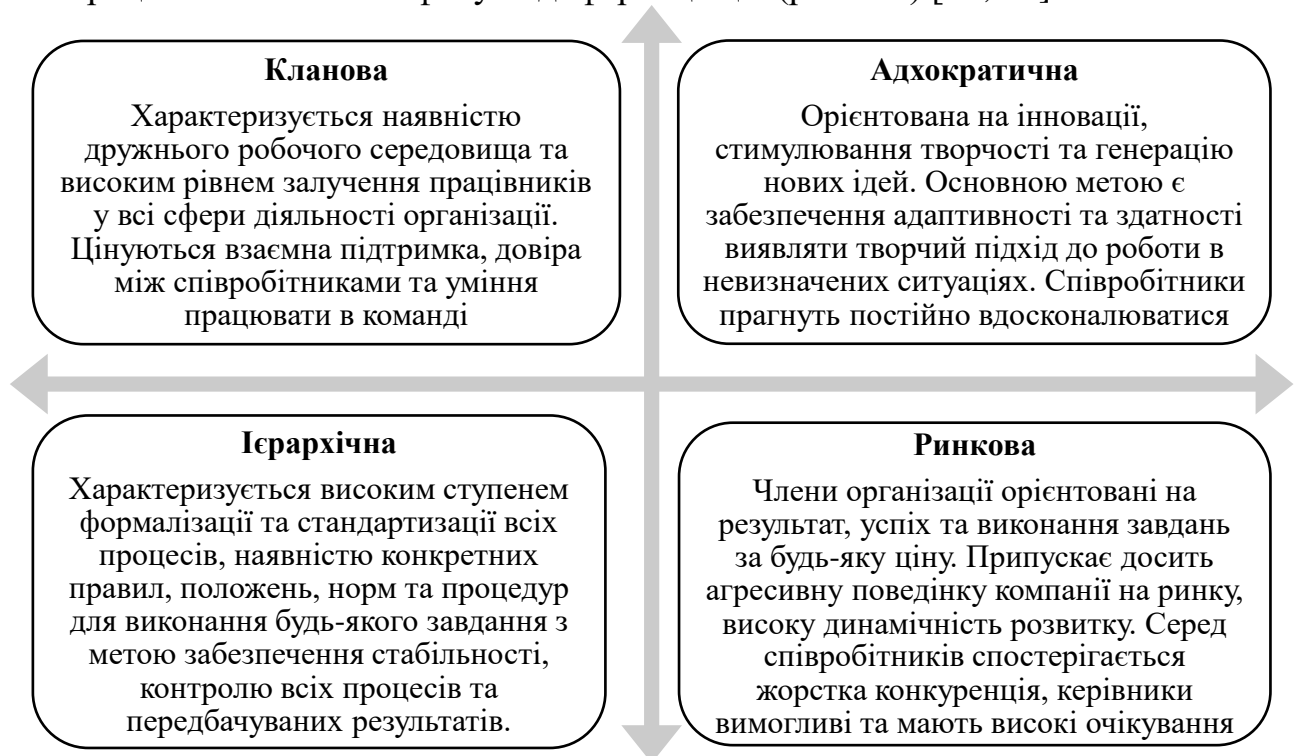


Рис. 1.6. Типи організаційних культур згідно з типологією Камерона-Куїна [24; 69; 85]

Типологія Ханді та Гаррісона базується на дослідженні таких параметрів, як процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтири особи, відносини індивіда та організації, структура організації, а також характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі аналізу перерахованих параметрів автори виділили 4 типи організаційних культур: культуру влади або культуру Зевса, культуру ролі або культуру Аполлона, культуру завдання або культуру Афіни, а також культуру особи або культуру Діоніса (рис. 1.7) [14].



Рис. 1.7. Типи організаційних культур згідно з типологією Ханді та Гаррісона [14; 22; 42]

Окрім вищезазначених, існує ще багато типологій за різноманітними параметрами. Типології організаційної культури є ключовими для аналізу та розуміння внутрішнього середовища організації. Вони допомагають виділити основні риси та характеристики культури в організації, що впливають на її функціонування та розвиток. Осмислення і розуміння різних типів організаційної культури допомагає керівництву обирати стратегії управління, які відповідають особливостям організації та сприяють досягненню її цілей.

На сьогодні більшістю науковців організаційна культура розглядається як важливий інструмент управління організацією, за допомогою якого забезпечується її успішна діяльність, зростання та підвищення ефективності

як самої організації, так і персоналу [36]. Сучасний світ характеризується постійними змінами в зовнішньому середовищі, яке має прямий вплив на стабільність організації, тому виникає потреба в оцінці корпоративної культури для забезпечення пристосування організації до мінливих умов зовнішнього середовища [44].

У науковій літературі виділяється багато методів оцінювання організаційної культури, які умовно можна поділити на 3 групи:

1. Холістичні методи передбачають вивчення та оцінку організаційної культури за допомогою внутрішнього спостереження за діяльністю організації.

2. Метафоричні методи характеризуються дослідженням внутрішньої документації та звітностей.

3. Кількісні методи дають кількісну оцінку конкретним проявам організаційної культури завдяки проведенню опитувань, анкетувань, інтерв'ю та різних економічних методів дослідження [39; 44; 59].

Найбільш поширені у практичному застосуванні методики оцінювання організаційної культури узагальнено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Найбільш поширені методики оцінювання організаційної культури*

Автор	Назва	Зміст
Е. Шейн	Клінічне дослідження	Методика передбачає, що працівники є ініціаторами дослідження, а тому надають необхідні для дослідження дані. До дослідження залучається зовнішній консультант. Пропонується проводити дослідження на 3 рівнях організаційної культури: видимі артефакти та загальновідомі цінності; правила та норми поведінки; фундаментальні уявлення [44; 59].
К. Камерон та Р. Куїнн	Інструмент оцінювання організаційної культури OCAI	Кількісний метод оцінювання організаційної культури, який має форму опитувальника. Передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами: найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; управління працівниками; сполучна сутність організації; стратегічні цілі; критерії успіху. Діагностика проводиться з 2 точок зору: фактичного і бажаного стану культури [31; 59].

Продовження таблиці 1.7

К. Камерон та Р. Куїнн	Інструмент оцінювання управлінських навичок MSAI	Методика передбачає оцінювання 12 основних управлінських компетенцій: управління інноваціями, управління майбутнім, управління постійним вдосконаленням, управління конкурентними перевагами, управління мотивацією працівників, управління задоволенням клієнтів, управління адаптацією працівників до культури організації, управління системою контролю, управління координацією, управління командною роботою, управління стосунками між працівниками, управління розвитком працівників [86].
Р. Кук та Дж. Лафферті	Огляд організаційної культури ОСІ	Методика дає можливість визначати думку працівників з приводу необхідних дій для досягнення організацією успіху [55]. Оцінюються ступені прояву кожного з 12 типів організаційної культури: гуманістично-спрямований, афіліативний, схвальний, конвенціональний, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний [39; 55].
О'Рейллі, Чатман та Калдвелл	Профіль організаційної культури ОСР	Методика спрямована на оцінювання психологічного клімату організації. Аналіз отриманих результатів проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках: формалізованість, стабільність, інноваційність, командний дух, повага до людей, орієнтація на взаємодію та агресивність [44].
Г. Хофстеде та Д. Боллінже	“Дослідження організаційної культури: кроскультурний аналіз”	Методика ґрунтується на оцінюванні 4 вимірів культури в організації: дистанція влади, маскулінність/фемінність, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм [55].
Д. Денісон	Модель Д. Денісона DOCS	Методика застосовується для діагностики організаційної культури підприємства шляхом визначення ступенів прояву 12 індикаторів культури, а саме: стратегічна спрямованість, цілі і завдання, бачення, базові цінності, згода, координація та інтеграція, повноваження, орієнтація на роботу в команді, розвиток здібностей, здатність до змін, орієнтація на клієнта, здатність організації до навчання [55; 59].
Ч. Хенді	Модель організаційної культури Ч. Хенді	Методика дає можливість оцінити організаційну культуру у взаємозв'язку з організаційною структурою підприємства [83]. Автор виділяє 4 типи організаційної культури: культура влади, культура завдання, культура особистості, рольова культура. Переважній більшості організацій притаманні одночасно 2 типи організаційної культури [76].

* Узагальнено автором

На думку Е. Шейна, кількісні методи діагностики не здатні забезпечити адекватну оцінку організаційної культури, оскільки вона проявляється в особливостях міжособистісних відносин, неформальної комунікації, поведінки членів організації та загального соціально-психологічного клімату в колективі [59]. У межах даного підходу діагностика організаційної культури здійснюється без необхідності глибокого аналізу кожного її аспекту окремо. Концепція “клінічного дослідження” передбачає залучення зовнішнього консультанта та його тісної взаємодії із членами організації, які розуміють її культурні особливості. Такий формат дослідження забезпечує зменшення впливу суб’єктивних суджень окремих працівників, а також дає можливість сформулювати цілісне уявлення про ті цінності, норми та установки, які формують культурне середовище на підприємстві [48]. Дана методика дозволяє отримати найбільш повне уявлення про стан організаційної культури, дослідити такі її елементи, які неможливо оцінити за допомогою кількісних методів, а саме: психологічний клімат у колективі, стиль лідерства, взаємовідносини між співробітниками.

Попри очевидні переваги якісних методів дослідження, зокрема “клінічного дослідження” Е. Шейна, вчені надають перевагу саме кількісним методам. Це пояснюється їх здатністю забезпечити проведення ґрунтовного аналізу великої кількості організацій та обробку великого масиву даних [36]. У процесі вивчення організаційної культури як явища розроблено багато кількісних інструментів її діагностики, однак, особливої популярності набула методика OSAI, запропонована К. Камероном та Р. Куїном. Вона дає можливість визначити тип організаційної культури, який переважає в організації, та силу його прояву. Вагомою перевагою методики є можливість визначати, який етап еволюційного розвитку притаманний організації. Крім того, особливість методики OSAI полягає в тому, що для процесу оцінювання не вимагає залучення сторонніх фахівців – дослідження можуть провести самі співробітники та керівництво [48]. Інструмент OSAI забезпечує можливість оцінити рівень узгодженості організаційної культури зі стратегічними

орієнтирами підприємства та рівень однорідності у межах усіх структурних підрозділів [55]. Серед переваг даної методики – уникнення суб'єктивних оцінок, стандартизований підхід до збору даних, можливість графічної інтерпретації результатів, а також мінімальні витрати часу та ресурсів на проведення оцінювання. Головними недоліками є труднощі для респондентів у процесі розподілу балів між запропонованими варіантами відповідей, що може впливати на достовірність результатів, а також невикористання фінансово-економічних показників діяльності, що ускладнює оцінку впливу організаційної культури на економічну ефективність підприємства [59].

Методика MSAI, як доповнення до методики OCAI, є ефективним інструментом для більш повного та ґрунтовного дослідження організаційної культури. Комплексна оцінка 12 основних управлінських компетенцій працівниками та керівником безпосередньо дає змогу визначити сильні сторони менеджера та сфери, що потребують вдосконалення, а також встановити невідповідності між стилем керівництва та типом організаційної культури підприємства [92]. Результати дослідження можуть бути використані як основа для впровадження змін, пов'язаних із поведінкою менеджерів, з метою підвищення рівня задоволеності працівників та ефективності їхньої роботи, а також зменшення показника плинності кадрів.

Методика ОСІ, розроблена Р. Куком та Дж. Лафферті, є інструментом для вимірювання та оцінки тих цінностей, норм, вірувань та очікувань, що поділяються співробітниками та формують поведінкові моделі, впливають на їх думки, мотивацію, схильність до стресу, ставлення до колег та організації загалом. Може застосовуватися не тільки для аналізу культури організації, а й для аналізу ціннісних орієнтирів та поведінкових особливостей окремих працівників з метою ідентифікації необхідних культурних змін та мінімізації опору працівників у процесі їх проведення [55].

Методика ОСП (Organizational Culture Profile), запропонована О'Рейллі, Чатманом і Калдвеллом, призначена для аналізу психологічного клімату в організації та характеристики різних його аспектів. Цей інструмент дає змогу

ідентифікувати, як функціонує організаційна культура та які її аспекти є пріоритетними з позиції працівників, виявити дисбаланс у сприйнятті організаційних цінностей, а також є основою для формування ефективної стратегії управління організаційною культурою. Застосування методики ОСР сприяє підвищенню ефективності управління організацією та створенню сприятливого робочого середовища і соціально-психологічного клімату в колективі [55].

Методика DOCS Д. Денісона передбачає комплексне оцінювання організаційної культури шляхом аналізу 4 її проявів, яким відповідають 12 індикаторів. У процесі дослідження враховуються не тільки параметри організаційної культури, а й інші фактори, зокрема сфера діяльності організації, її стратегічні цілі, особливості ринкових умов, стиль лідерства в організації. Вважається, що інструмент DOCS є ефективнішим за методику ОСАІ через врахування більшої кількості факторів. Вагомою перевагою цієї методики є можливість встановлення взаємозв'язків між елементами культури та економічними показниками ефективності [55; 59].

Методика Г. Хофстеде та Д. Боліндже “Дослідження організаційної культури: кроскультурний аналіз” розроблена для дослідження та порівняння організаційних культур в різних країнах та організаціях. Автори методики визначають 4 параметри розвитку організаційної культури, а саме дистанція влади, прагнення уникнути невизначеності, індивідуалізм-колективізм та маскуліність-фемінність [5]. У деяких джерелах виділяють ще 2 додаткових параметри: довгострокова-короткострокова орієнтація та поблажливість-стриманість. Перший стосується зв'язку минулого з поточними та майбутніми викликами, а другий – відносного ступеню свободи, який мають громадяни для задоволення своїх потреб [77]. Методика дає можливість визначити, які аспекти культури є загальними для багатьох організацій у різних країнах, а також виявити ті, які можуть суттєво відрізнятися. Вона надає можливість здійснити глибокий аналіз організаційної культури на міжнародному рівні, що

сприяє кращому розумінню і плануванню співпраці з міжнародними компаніями.

Методика Ч. Хенді передбачає тісний взаємозв'язок між організаційною культурою та організаційною структурою, які чинять постійний вплив одна на одну, що дозволяє провести комплексний аналіз їхнього стану та ефективності в контексті сформованих особливостей функціонування компанії. Порівняння результатів оцінювання поточного та бажаного стану дозволяє виявити існуючі недоліки організаційної культури та розробити стратегію впровадження змін, що максимально підвищують ефективність діяльності підприємства [76; 83].

Проведення досліджень за допомогою цих методик дає можливість організаціям ухвалювати обґрунтовані рішення щодо внутрішнього управління, його видозміни та змін в організаційній культурі. Це сприяє підвищенню ефективності комунікації та співпраці серед працівників, що, у свою чергу, дозволяє створити сприятливе та позитивне робоче середовище. Практичне застосування цих методик має безпосередній вплив на покращення ефективності та результативності діяльності організації. Методики оцінювання організаційної культури надають засоби для визначення потреб у розвитку та можуть служити основою для розробки стратегії управління корпоративною культурою.

1.2 Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0

Вперше концепція “Індустрія 5.0” була опублікована у 2014 році в Японії незадовго після представлення бачення Індустрії 4.0 в Німеччині у 2011 році на промисловій виставці Hannover Messe [50]. Індустрія 4.0 передбачає активний розвиток технологій, інформаційно-комунікаційних систем, автоматизацію та цифровізацію всіх виробничих процесів за рахунок широкого використання роботизованих систем, Big Data, Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI). Основна мета індустрії 4.0 полягає в

оптимізації виробничих процесів, підвищенні їхньої продуктивності та ефективності шляхом мінімізації участі людини в рутинних завданнях [19]. Концепція Індустрії 4.0 є причиною трансформаційних процесів, що відбуваються в промисловості під впливом постійного технологічного розвитку, однак, її вплив не обмежується лише позитивними тенденціями, адже трансформована промисловість має трансформаційний вплив на суспільство. Результатом активного впровадження та використання складних технологій у всіх виробничих процесах є зміна ролі та значення людини як важливого фактору забезпечення ефективної діяльності та адаптивності організації в умовах постійних змін та викликів зовнішнього середовища [74]. Дана концепція певним чином призводить до поглиблення багатьох соціальних та економічних проблем, зокрема, збільшення нерівності в доступі до нових технологій, втрати робочих місць через автоматизацію більшості процесів, а також труднощі з адаптацією працівників до нових вимог ринку праці та необхідності постійного навчання для збереження своєї конкурентоспроможності [19]. Однак, саме ці виклики створили передумови для появи нової парадигми розвитку – “Індустрія 5.0”.

Концепція “Індустрія 5.0” не є хронологічним продовженням концепції “Індустрія 4.0”, а лише доповнює та розширює її характерні ознаки [26]. Нова концепція орієнтована на створення умов, в яких технології спрямовані не лише на підвищення автоматизації виробництва, а й на покращення рівня добробуту людини, сприяючи її постійному розвитку. Основна відмінність полягає у підвищенні уваги до ролі людського фактору у виробничих та господарських процесах, до важливості дотримання екологічних та соціальних норм, а також до інтеграції етичних принципів у всі аспекти діяльності підприємств. Фундаментальним принципом стратегії “Індустрія 5.0” є збалансоване поєднання економічного, технологічного, соціального та екологічного розвитку [74]. Таким чином, можна стверджувати, що основними складовими індустрії 5.0 є людиноцентричність, сталість та стійкість (рис. 1.8).

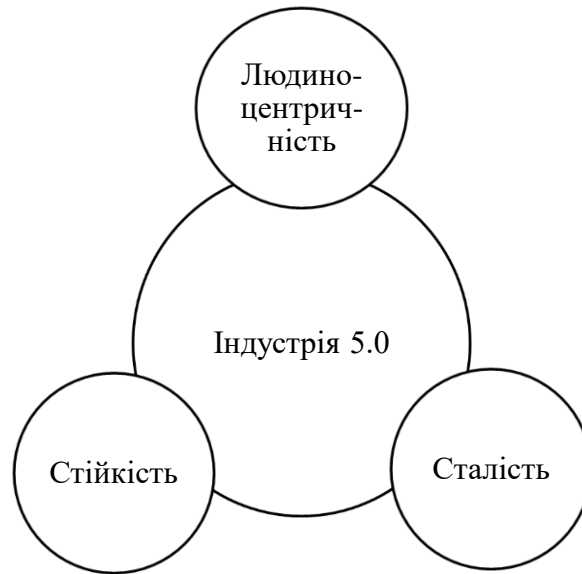


Рис. 1.8. Основні принципи індустрії 5.0 [50]

Індустрія 5.0 враховує необхідність дотримання принципів сталості та стійкості, які відіграють ключову роль у побудові нового суспільства та спрямовують його до економічного прогресу, підвищення рівня соціального добробуту і екологічної відповідальності. Індустрія 5.0, побудоване на основі зазначених принципів, є важливим інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку, що в майбутньому дає змогу вирішити найважливіші глобальні соціально-економічні проблеми [63].

В основі стратегії “Індустрія 5.0” лежить ідея “суспільства, орієнтованого на інтереси кожної людини” [63]. Інноваційні технології працюють не замість людей, а з ними, що дає змогу розкрити їхній потенціал та постійно створює нові можливості для розвитку як людей, так і виробництва. Використання машин для автоматизації рутинних завдань сприяє створенню комфортного робочого середовища, стимулює розвиток творчого мислення та професійне зростання, а також підвищує загальний рівень добробуту працівників. Автоматизація більшості процесів впливає на те, що функції працівників на виробництві змінюються: інтелектуальна праця замінює фізичну. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму “Майбутнє робочих місць”, прогнозувалось, що до 2025 року у більше 50%

усіх працівників виникне необхідність опанувати нові навички, що обумовлено швидким цифровим та технологічним прогресом [65]. В умовах становлення індустрії 5.0 функції людини передбачають контроль та управління машинами, що вимагає високого рівня кваліфікації, вміння приймати стратегічні рішення, використання творчого підходу до роботи. Зазначені функції вимагають розвитку в людей ключових управлінських навичок за 4 основними напрямками (технології та цифровізація; сталий менеджмент; антикризове управління; лідерство та емоційний інтелект), що дають змогу швидше адаптуватися до нових умов індустрії 5.0. Серед них навички роботи з новими технологіями, вміння швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змін, дотримання балансу між операційною ефективністю та мінімізацію негативного впливу на довкілля, аналітичне та креативне мислення, емпатія, навички відкритої комунікації, вміння створювати інклюзивне робоче середовище, а також розвиток стійкої та адаптивної організаційної культури [65].

В умовах трансформації суспільства та економіки під впливом індустрії 5.0 значна увага приділяється ролі організаційної культури як ключового фактору адаптації компаній до зовнішнього середовища та забезпечення успішного функціонування в нових реаліях. Підвищена увага до ролі людини як центрального елемента виробничого процесу вимагає впровадження змін в культурі, які сприятимуть формуванню необхідних цінностей, поведінки та робочого середовища. Організаційна культура компаній повинна стати фундаментом для розвитку та підтримки процесу генерування інноваційних ідей та креативного мислення працівників, їх кар'єрного зростання та постійних можливостей для навчання, залученості до прийняття рішень щодо всіх аспектів діяльності компанії [18].

На сьогодні у більшості країнах Європи, Сполучених Штатах Америки, Канаді та деяких країнах Азії серед молоді поширюється тенденція до зміни найважливіших умов вибору роботодавця. Усе частіше люди звертають на увагу на ставлення компаній до важливих соціальних та екологічних проблем

та на діях, спрямованих на їх вирішення. Молодь прагне бути частиною організацій, які відповідально ставляться до зменшення негативного впливу від своєї діяльності на довкілля, впроваджують інноваційні технології у виробництво та дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності, що включають дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності та створення інклюзивного робочого середовища. Таким чином, соціальна та екологічна відповідальність компаній стає не лише складовою корпоративної етики, а визначальним фактором їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Організаціям необхідно підлаштовувати принципи своєї діяльності під зміни світогляду молодих людей, що означає певні зміни в особливостях формування та розвитку організаційної культури. Ефективним інструментом її вдосконалення, в контексті досягнення максимального рівня добробуту працівників, є використання well-being стратегії, сутність якої полягає в розробці комплексного підходу до розробки програм, спрямованих на задоволення їхніх потреб [12]. Протягом тривалого періоду співробітників сприймали лише як робочу силу, як інструмент досягнення економічного результату діяльності. Однак, кожен працівник це людина, на чію ефективність прямо впливають її особисті проблеми, переживання, стан здоров'я, стосунки з оточенням та інші чинники, які часто ігноруються роботодавцями [4]. У випадку нестабільності хоча б в одній сфері життя, не пов'язаній з робочим середовищем, продуктивність праці людини зменшується і вона не здатна дати той результат роботи, якого очікує роботодавець. Негативний вплив низького рівня добробуту працівників може проявлятися у зменшенні показників ефективності та продуктивності праці, зниженні якості прийнятих рішень та виконаної роботи, погіршенні психологічного клімату всередині колективу, а відповідно і комунікації між працівниками, що є основою ефективної їх взаємодії. Поганий психоемоційний стан членів організації через професійне вигорання може спричинити зростання темпів плинності кадрів, що передбачає постійний потік нових

працівників, яким необхідний час на адаптацію до нових умов і надання очікуваних результатів роботи [23]. Саме тому забезпечення досягнення максимального добробуту співробітників є відповідальністю організації і потребує системного та комплексного підходу до розробки стратегій підтримки персоналу. Задля глибшого розуміння концепції корпоративного well-being варто розглянути існуючі моделі добробуту, що дають змогу зрозуміти, на які саме аспекти життя працівників необхідно звернути увагу роботодавців.

Існує безліч моделей концепції well-being, що змінювалися та доповнювалися з плином часу. Проста модель well-being стратегії складається з 5 складових: фізична здоров'я, кар'єра, соціум, фінансовий добробут та ком'юніті (рис. 1.9) [13].

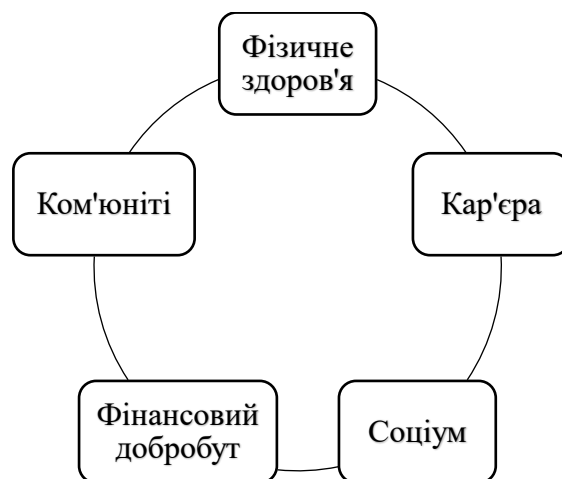


Рис. 1.9. Проста модель концепції well-being [13]

Розширена модель well-being була розроблена у 2006 році професором Маргарет Сворбрік і складається з 8 вимірів добробуту: емоційного, фінансового, інтелектуального, духовного, професійного, фізичного, екологічного та соціального (рис. 1.10) [70]. Дана модель охоплює більшість аспектів життя людини і дає змогу комплексно оцінити та підвищити рівень її добробуту.

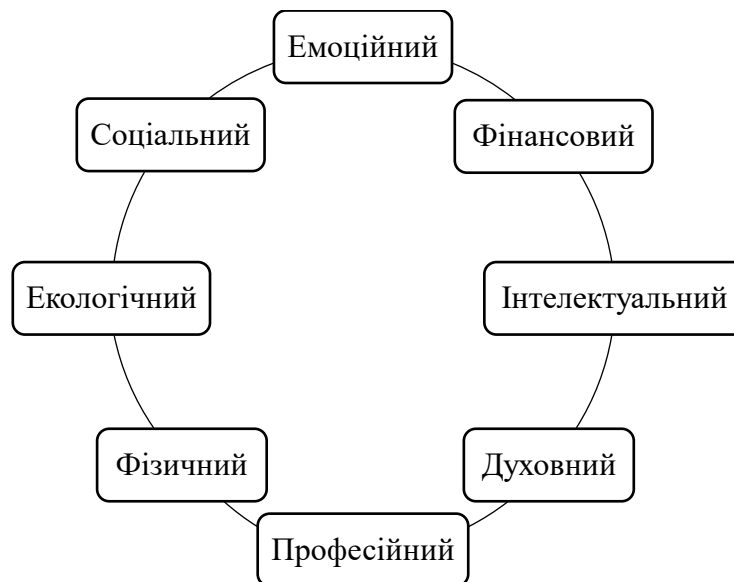


Рис. 1.10 Розширена модель концепції well-being [73]

Складові розширеної моделі well-being корелюють з основними принципами концепції “Індустрія 5.0”, що підтверджує необхідність досягнення високого рівня добробуту працівників для забезпечення сталого розвитку як організацій, так і суспільства загалом. Організаційна культура, що формується або ж удосконалюється з урахуванням важливості всебічного добробуту людей для діяльності компанії в новому суспільстві, також є одним з основних інструментів для досягнення Цілей сталого розвитку.

Перелік Цілей сталого розвитку був ухвалений у 2015 році Організацією Об’єднаних Націй і є своєрідною дорожньою картою, що визначає пріоритети розвитку людства на період до 2030 року. Перелік складається з 17 глобальних взаємопов’язаних цілей, що спрямовані на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем [62]. Реалізація цих цілей вимагає постійної взаємодії урядів держав, їхніх громадян, бізнес-єдиниць та міжнародних організацій. Роль компаній полягає в активній інтеграції принципів сталого розвитку у всі аспекти своєї діяльності, що неможливо без формування відповідної організаційної культури. Звісно, культура компанії не може безпосередньо впливати на досягнення усіх визначених цілей, однак, її елементи можуть сприяти досягненню деяких із них (рис. 1.11).

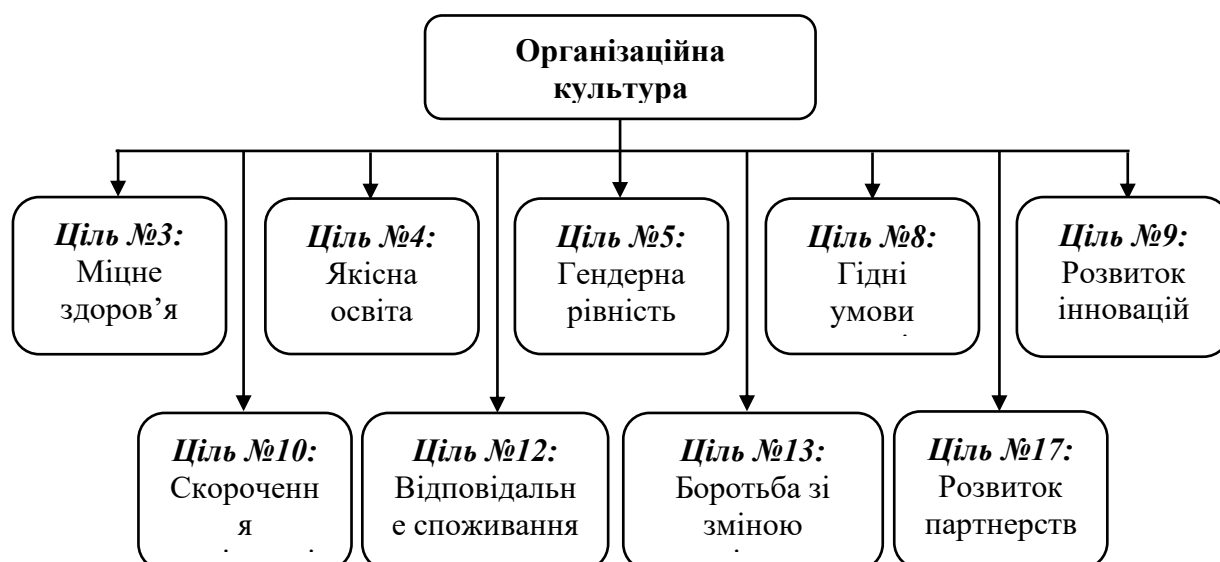


Рис. 1.11. Взаємозв'язок організаційної культури із Цілями сталого розвитку*
*Складено автором

Впровадження змін в організаційній культурі, що стосуються забезпечення сталої діяльності компанії, не буде успішним за умов їх невідповідності базовим цінностям та ідеологічній основі організації, які сформувалися ще на початку її становлення. Саме тому при ухваленні рішень стосовно впровадження будь-яких нововведень необхідно враховувати поточні стан і тип організаційної культури з метою досягнення позитивного ефекту від змін [66]. Особливості впровадження змін в організаційній культурі залежно від її типу за типологією К. Камерона та Р. Куїнна наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Особливості впровадження змін за різних типів організаційної культури [66]

Кланова культура	Адхократична культура
<ul style="list-style-type: none"> – Проведення мозкових штурмів для генерування ідей; – Створення онлайн-платформи для покращення комунікації; – Участь усіх працівників у процесі прийнятті рішень щодо змін; – Врахування пропозицій працівників; – Сприяння командній роботі в процесі розробки та впровадження змін. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження змін, що матимуть трансформаційний вплив; – Використання краудсорсингу для генерування ідей; – Заохочення креативного підходу до генерування інноваційних ідей; – Орієнтація на новаторські ідеї; – Оцінювання впливу впроваджених змін на дохід та витрати.

Продовження таблиці 1.8

Ієрархічна культура	Ринкова культура
<ul style="list-style-type: none"> – Проведення поетапного аналізу поточної культури для виявлення складових, що потребують вдосконалення; – Чітке дотримання існуючих правил та процедур; – Узгодження змін з нормативно-правовими актами, врахування ризиків; – Спрямування змін на оптимізацію та підвищення ефективності елементів культури; – Створення системи моніторингу ефективності впроваджених змін. 	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення необхідних змін на основі стратегічного бачення організації; – Порівняння ефективності ініціатив конкурентів для вибору і впровадження найкращих; – Заохочення конкуренції між працівниками в процесі генерування ідей; – Публічне визнання працівників із найкращими ідеями; – Оцінювання проміжних результатів впроваджених змін; – Оцінювання впливу впроваджених змін на конкурентоспроможність компанії.

Враховуючи вищенаведену інформацію, можна стверджувати, що існує тісний взаємозв'язок між принципами Індустрії 5.0, Цілями сталого розвитку та організаційною культурою компаній. Ці елементи чинять постійний вплив одне на одного, формуючи складну комплексну систему, в якій усі складові доповнюють одна одну. Становлення Індустрії 5.0 передбачає необхідність трансформації бізнес-процесів компанії, людей, що є їх учасниками, та суспільства загалом. Принципи цієї концепції вимагають зміни нашого ставлення до навколишнього середовища, людей, що нас оточують, та самих себе, підкреслює важливість досягнення глобальних цілей розвитку людства. Організаційна культура, як важлива складова будь-якої організації, стає основою, що визначає здатність компанії та її працівників адаптуватися до нових умов, а також допомагає сформувати таку концепцію управління, що дасть змогу компанії не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, а й зробити важливий внесок у забезпечення економічного, соціального та екологічного прогресу людства. На рис. 1.12 зображено комплексну модель взаємозв'язку усіх зазначених елементів.

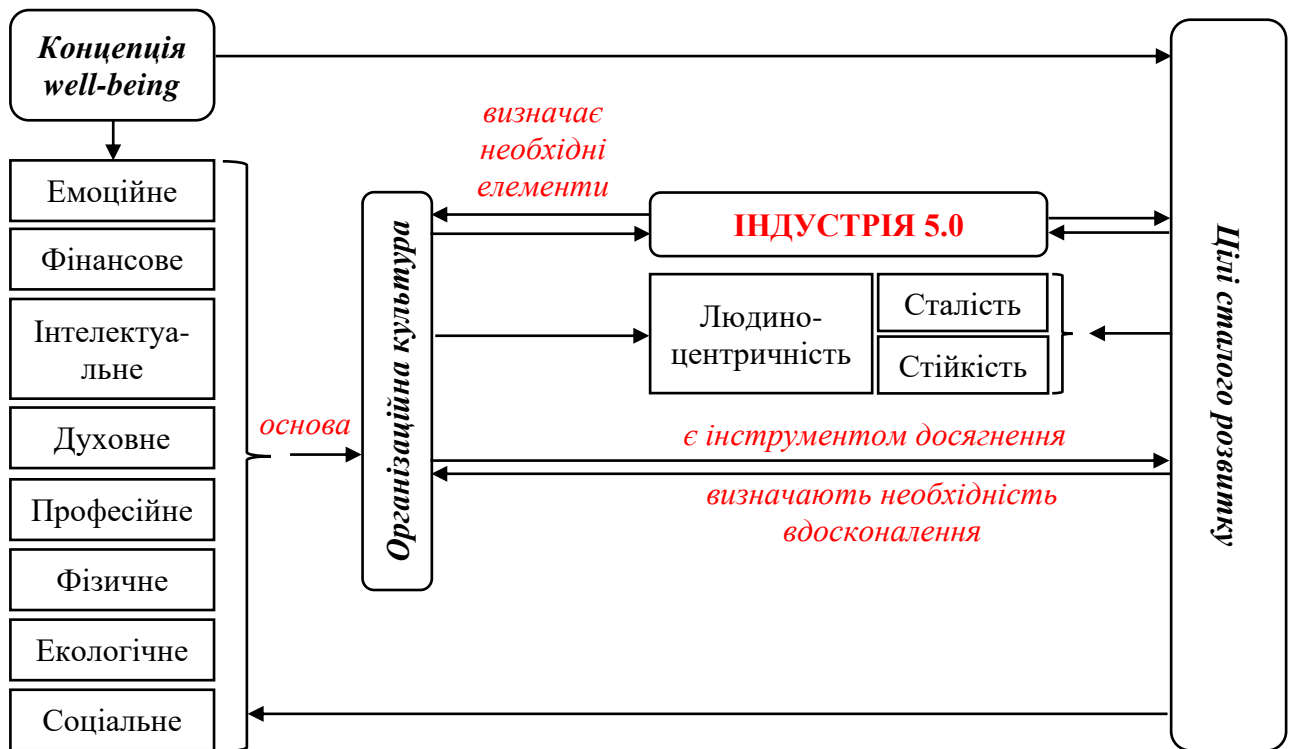


Рис. 1.12. Комплексна модель взаємозв'язку організаційної культури та Цілей сталого розвитку в контексті становлення Індустрії 5.0*

*Розроблено автором

Зображена модель демонструє, як концепція well-being через організаційну культуру інтегрується з основними принципами Індустрії 5.0, створюючи комплексний механізм досягнення Цілей сталого розвитку.

Організаційна культура виступає як важлива складова кожної організації, відіграючи ключову роль у формуванні спільних цінностей в межах організації та забезпечення її ефективного функціонування. Дослідження організаційної культури стало невід'ємною частиною управління, оскільки воно дозволяє розкрити та зрозуміти природу всіх факторів, що впливають на персонал та діяльність організації. Стан корпоративної культури досліджується за допомогою різних методик, зокрема методики "клінічного дослідження" Е. Шейна, інструменту оцінки організаційної культури OCAI, інструменту оцінювання управлінських навичок MSAI, огляду організаційної культури OCI, профілю організаційної культури OCP, моделі Д. Денісона DOCS та крос культурного аналізу. Вивчення організаційної культури важливе, оскільки це дає можливість

визначати основні цінності, переконання, вірування та всі фактори загалом, які впливають на спосіб роботи організації та взаємодії між її співробітниками. Організаційна культура, як об'єкт дослідження, набуває особливого значення в умовах становлення Індустрії 5.0, що базується на принципах людиноцентричності, сталості та стійкості. Це вимагає від організацій перегляду більшості своїх стратегій для їх вдосконалення та адаптації до нових вимог суспільства. Зростання уваги до ролі людини як працівника, соціальних та екологічних проблем, негативного впливу компаній на навколишнє середовище та інших глобальних проблем перетворює організаційну культуру на інструмент інтеграції принципів економічної, соціальної та екологічної відповідальності в усі аспекти діяльності компаній. Системний підхід до управління організаційною культурою забезпечить швидку адаптацію до нових умов Суспільства 5.0, підтримку конкурентної позиції на ринку, позитивний імідж компаній, а також дозволить зробити вагомий внесок у загальний добробут людства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “МЕДІА ПРІНТ УКРАЇНА”

2.1 Характеристика складових та моделей організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Медіа Прінт Україна” є основним дистриб’ютором та сервісним центром техніки компанії Mimaki в Україні. Основним напрямом діяльності компанії є просування, продаж та сервісне обслуговування широкоформатного друкарського обладнання для реклами, текстильної промисловості, поліграфії та інших галузей [81]. ТОВ “Медіа Прінт Україна” є представником малого бізнесу і, станом на 2025 рік, налічує 22 працівники. Враховуючи розмір підприємства, впровадження змін в організаційній культурі на даному етапі розвитку дасть можливість у майбутньому, в умовах масштабування, уникнути значних витрат часу та фінансових ресурсів на забезпечення цього процесу. Визначення складових, що потребують вдосконалення, вимагає проведення попереднього оцінювання фактичного стану культури.

З метою оцінювання рівня розвитку організаційної культури та її складових на підприємстві ТОВ “Медіа Прінт Україна” доцільно застосувати декілька методик, кожна з яких дозволяє проаналізувати культуру з різних точок зору та охоплює як управлінські аспекти, так і загальні характеристики організаційного середовища. Методичним забезпеченням, обраним для аналізу, є методика оцінювання управлінських навичок керівника MSAI, інструмент оцінювання організаційної культури OCAI, методика Хенді та методика оцінювання організаційної культури DOCS.

Для застосування методики MSAI використовується анкета, що складається з 60 тверджень, які оцінюються керівником та працівниками окремо за 5-ти бальною шкалою, де 1 – твердження абсолютно не відповідає дійсності, а 5 – твердження повністю відповідає дійсності. В опитуванні взяли

участь 12 працівників підприємства – 1 директор та 11 підлеглих. Результати анкетування узагальнено в табл. 2.1 та табл. 2.2.

Таблиця 2.1
Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI*

Номер твердження та відповідь опитаних					
Ієрархічні елементи	<i>Оцінка директора</i>	<i>Середня оцінка працівників</i>	Ринкові елементи	<i>Оцінка директора</i>	<i>Середня оцінка працівників</i>
	Управління адаптацією до культури			Управління конкурентними перевагами	
	20	15,66		18	17,01
	Управління системою контролю			Управління мотивацією працівників	
	18	15,73		19	15,83
	Управління координацією			Управління задоволенням клієнтів	
	18	15,19	18	17,2	
Кланові елементи	<i>Оцінка директора</i>	<i>Середня оцінка працівників</i>	Адхократичні елементи	<i>Оцінка директора</i>	<i>Середня оцінка працівників</i>
	Управління командною роботою			Управління інноваціями	
	20	14,55		20	17,35
	Управління стосунками між працівниками			Управління майбутнім	
	18	17,23		21	16,12
	Управління розвитком працівників			Управління постійним вдосконаленням	
	18	14,51	19	15,85	

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Б)

На основі отриманих оцінок будемо профілі управлінських навичок керівника ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI за оцінками директора та працівників (рис. 2.1).

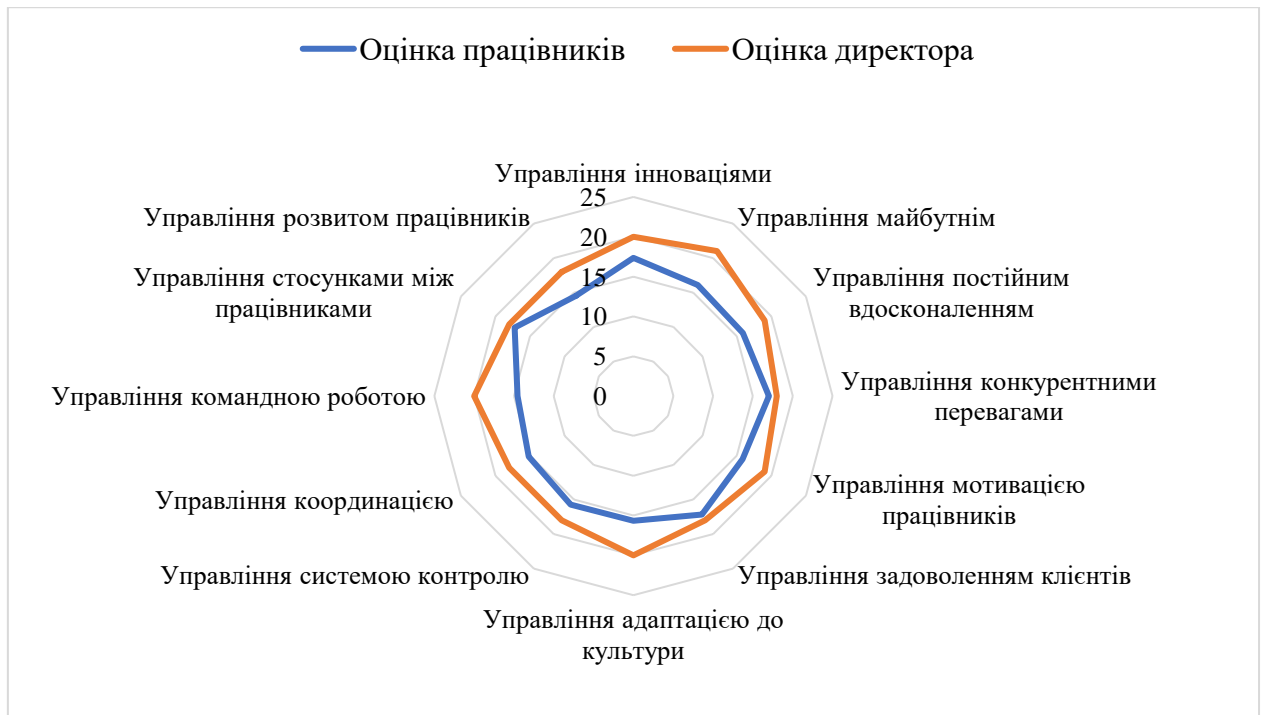


Рис. 2.1 Профіль управлінських навичок керівника за методикою MSAI за оцінками директора та працівників*

*Складено автором

Наведена діаграма свідчить про те, що на підприємстві існує певний розрив між уявленням директора про рівень розвитку своїх управлінських навичок та думкою працівників. Найбільша різниця в оцінках (більше 3-х балів) спостерігається щодо 6 управлінських навичок, а саме: управління майбутнім (21б. і 16,12б.), управління постійним вдосконаленням (19б. і 15,85б.), управління адаптацією до культури (20б. і 15,66б.), управління мотивацією працівників (19б. і 15,83б.), управління командною роботою (20б. і 14,55б.) та управління розвитком працівників (18б. і 14,51б.). За результатами оцінювання управлінських навичок керівника безпосередньо працівниками підприємства видно, що найнижчі оцінки отримали навички управління розвитком працівників (14,51б.) та управління командною роботою (14,55б.).

Таблиця 2.2

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”
за методикою MSAI (середні оцінки)*

Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)														
Ієрархічні елементи	Управління адаптацією до культури	10.	Управління системною контролю	4. –	Управління координацією	17.	Ринкові елементи	Управління конкурентними перевагами	15.	Управління мотивацією працівників	3. –	Управління задоволенням клієнтів	32.	
		–		3,17		–			– 3,		3,79		–	
		3,83				4,46			92		30.		6. –	3,18
		11.		–		37.			–		3,04		–	
		–		4,13		3,46			3,77		35. -		7. –	3,73
		34.		–		38.			3		4,04		– 4	41.
		–		3,77		3,38			57.		43.		31.	54.
40.	–	57.	–	–	–	–								
–	3,82	3,45	3,36	3,59	2,95	3,82								
56.	–	39.	58.	60.	42.	55.								
–	2,27	–	–	–	–	–								
–	2,27	3,41	2,09	3,23	3,59	2,77								
Сума балів						Сума балів								
17,82		16,87		16,59		17,51		17,41		17,5				
51,28						52,43								
Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)														
Кланові елементи	Управління командною роботою	12.	Управління стосунками між працівниками	1. –	Управління розвитком працівників	5. –	Адхократичні елементи	Управління інноваціями	2. –	Управління майбутнім	14.	Управління постійним вдосконаленням	29.	
		–		4		3			3,88		–		29.	
		3,42				20.			8. –		4,67		–	3,83
		18.		–		3,63			3,58		27.		–	44.
		–		4,29		3,5			–		3,67		–	3,5
		21.		–		24.			9. –		28.		–	52.
		–		3,33		3,42			3,83		3,5		–	3,41
22.	–	25.	26.	45.	–	53.								
–	3,42	2,63	3,83	3,36	–	3,14								
49.	–	47.	51.	46.	–	59.								
–	2,82	–	–	–	–	–								
–	2,82	3,82	3,59	3,55	3,36	3,55								
Сума балів						Сума балів								
17,28		17,62		16,27		18,67		18,56		17,43				
51,15						54,66								

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Б)

У табл. 2.2 наведені середні оцінки за кожною управлінською навичкою, на основі яких будуємо загальний профіль управлінських навичок керівника ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Загальний профіль управлінських навичок керівника ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI*

*Складено автором

На основі наведеної діаграми можна зробити висновок, що найменше у керівника розвинена навичка управління розвитком працівників, адже вона отримала найменшу оцінку (16,276.). Управлінськими навичками, що потребують подальшого вдосконалення є ті, які отримали оцінку менше 17,56., а саме: управління координацією (16,596.), управління системою контролю (16,876.), управління командною роботою (17,286.), управління мотивацією працівників (17,416.) та управління постійним вдосконаленням (17,436.).

Отримані оцінки управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” вказують на недостатню увагу до питання кар’єрного зростання працівників, відсутність ефективної системи мотивації та системи контролю, системного підходу до організації програм навчання та вдосконалення їхніх професійних компетенцій. З метою вдосконалення вищезазначених управлінських навичок директору варто запровадити систему навчання працівників та розробити індивідуальні плани їх розвитку з урахуванням цілей підприємства та професійних цілей кожного співробітника, вдосконалити систему матеріальної та нематеріальної мотивації і систему контролю за

діяльністю працівників, деталізувати їхні обов'язки та зони відповідальності, а також регулярно організовувати корпоративні заходи та заохочувати спільну роботу над завданнями. Реалізація даних заходів сприятиме вдосконаленню управлінських навичок директора та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Використовуючи суми балів відповідних управлінських навичок за кожним типом організаційної культури будуємо її загальний профіль для ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.3).

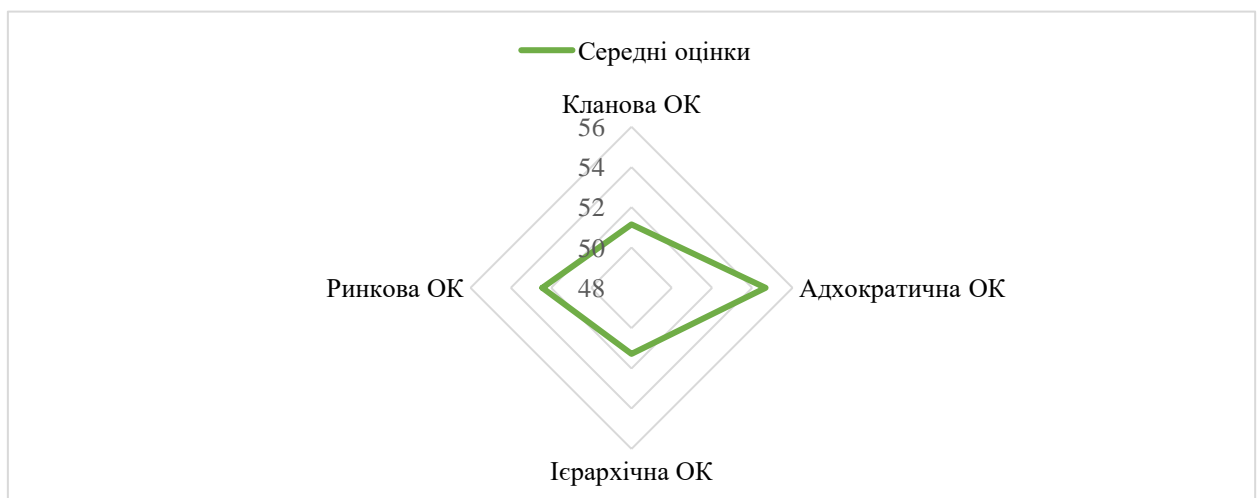


Рис. 2.3 Загальний профіль організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI*

*Складено автором

На рис. 2.3 зображено профіль організаційної культури за середніми оцінками директора та працівників разом, який свідчить про переважання адхократичного типу культури на підприємстві (54,666.). Менш вираженими є елементи ринкової культури (52,436.), а найменше проявляються ознаки ієрархічного та кланового типів з балами 51,286. та 51,156. відповідно.

З метою більш детального аналізу особливостей організаційної культури та її сприйняття директором та працівниками окремо будуємо часткові профілі (рис. 2.4).

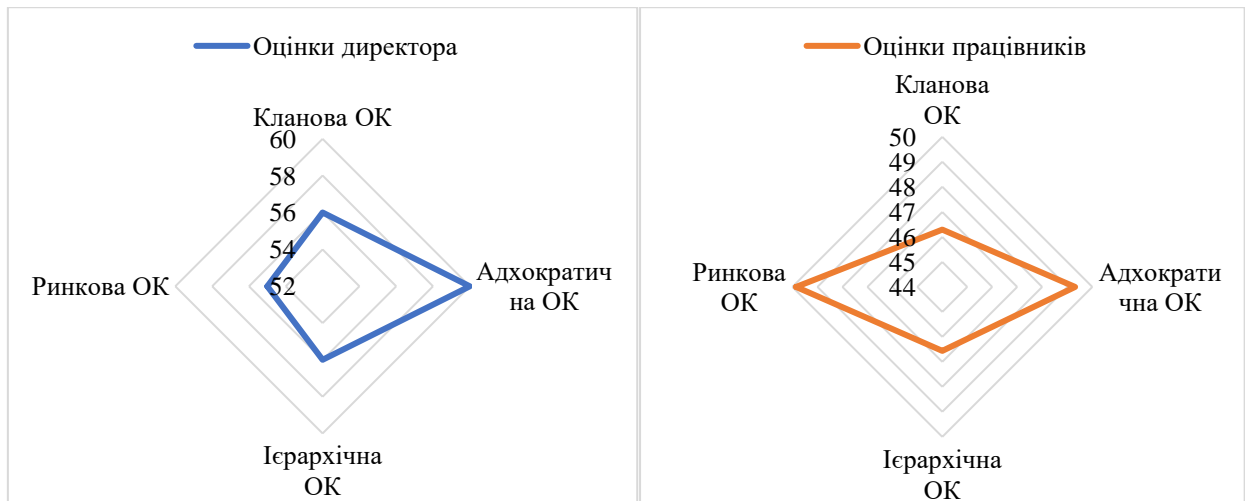


Рис. 2.4 Часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI*

*Складено автором

Наведені вище діаграми свідчать про існування певної невідповідності типів організаційної культури на думку працівників та директора. За оцінками працівників на підприємстві переважають ознаки ринкового типу культури, тоді як за оцінками керівниками переважає адхократична організаційна культура. Причинами такого результату є різне сприйняття цінностей організації керівником та працівниками окремо, що може бути зумовлено недостатньою комунікацією щодо стратегічних цілей організації та пріоритетів її діяльності, а також відсутність єдиної системи цінностей та недостатня увага до процесу адаптації персоналу до умов роботи, що створює розрив між бажаним станом організаційної культури та її фактичним станом. Однак, враховуючи невелику різницю між бальними оцінками адхократичного (49,31б.) та ринкового (49,85) типів культури конкретно працівниками, можна зробити висновок, що загалом працівники поділяють бачення керівника і розрив в оцінках не є критичним. Дана ситуація є можливістю для керівника розробити стратегію інтеграції елементів обох типів культури в діяльність організації, що дозволить значно підвищити ефективність діяльності працівників.

Методика OSAI дає можливість провести діагностику організаційної культури за 6 параметрами (блоками) з двох точок зору, а саме фактичного та

бажаного її стану. Кожен із 6 параметрів передбачає наявність 4 альтернативних відповідей А, В, С, D (де А – характерна ознака кланової культури, В – адхократичної, С – ринкової, D – ієрархічної) та повинен бути оцінений за 100-бальною шкалою. Щоб одержати 100 балів по кожному із шести питань, необхідно кожній з альтернатив (А, В, С або D) привласнити відповідну кількість балів (5, 10, 15 і т. ін.) у тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає оцінці організаційної культури [49].

В опитуванні взяли участь 13 працівників підприємства – 1 директор та 12 підлеглих. Результати анкетування узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою ОСАІ*

Поточний стан				Бажаний стан			
A	B	C	D	A	B	C	D
Оцінки директора							
29,17	23,33	23,33	24,17	29,17	23,33	23,33	24,17
Оцінки працівників (середнє значення)							
25,00	27,36	27,29	20,21	32,99	28,89	21,60	16,39
Середні оцінки							
25,32	27,05	26,99	20,51	32,69	28,46	21,73	16,99

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток В)

На основі отриманих оцінок будуємо поточний та бажаний часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою ОСАІ за оцінками директора та працівників (рис. 2.5).

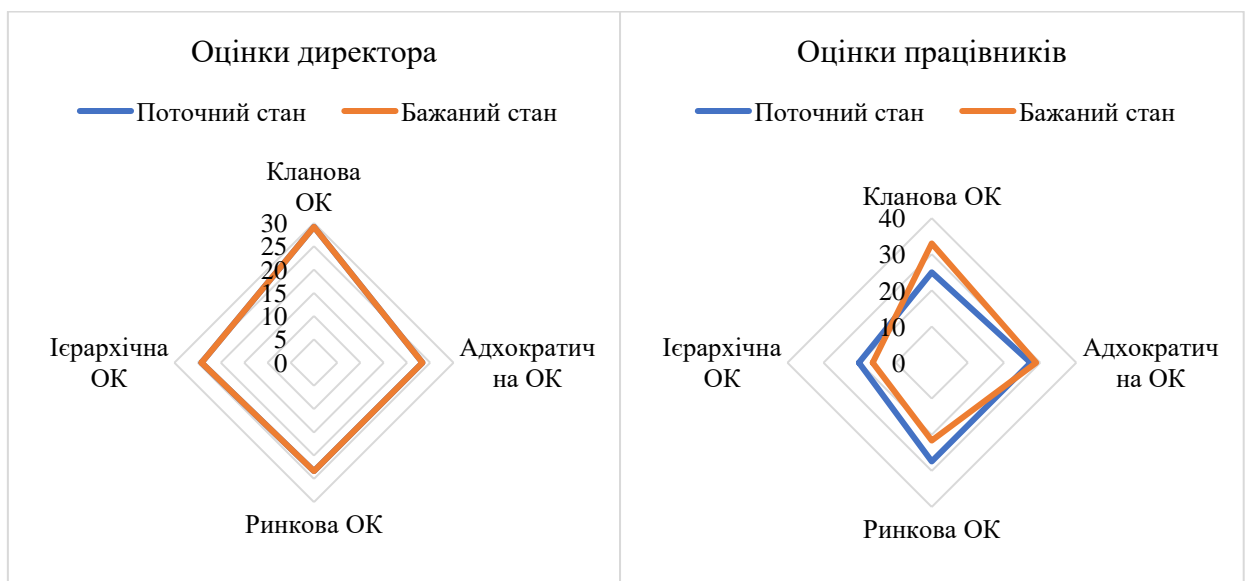


Рис. 2.5 Поточний та бажаний часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою ОСАІ за оцінками директора та працівників*
*Складено автором

За даними першої діаграми, побудованої за оцінками директора, на підприємстві найбільш виражена кланова культура (29,176.), а найменше проявляються ознаки адхократичного (23,336.) та ринкового (23,336.) типів організаційної культури. Однакові оцінки поточного та бажаного станів вказують на те, що на думку директора, поточний стан і є бажаним для підприємства у перспективі. Друга діаграма, побудована за оцінками працівників, вказує на поточне переважання адхократичного (27,366.) та ринкового (27,296.) типів культури. Елементи кланової культури (256.) також присутні, однак проявляються менше. Найменш вираженими є ознаки ієрархічної організаційної культури (20,216.). Бажаний профіль організаційної культури демонструє бажання працівників перейти до кланового типу організаційної культури (32,996.), а також зменшити ступінь прояву ознак ієрархічного типу (16,396.).

На основі розрахунку середніх оцінок поточного та бажаного стану будуюмо загальні профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.6).

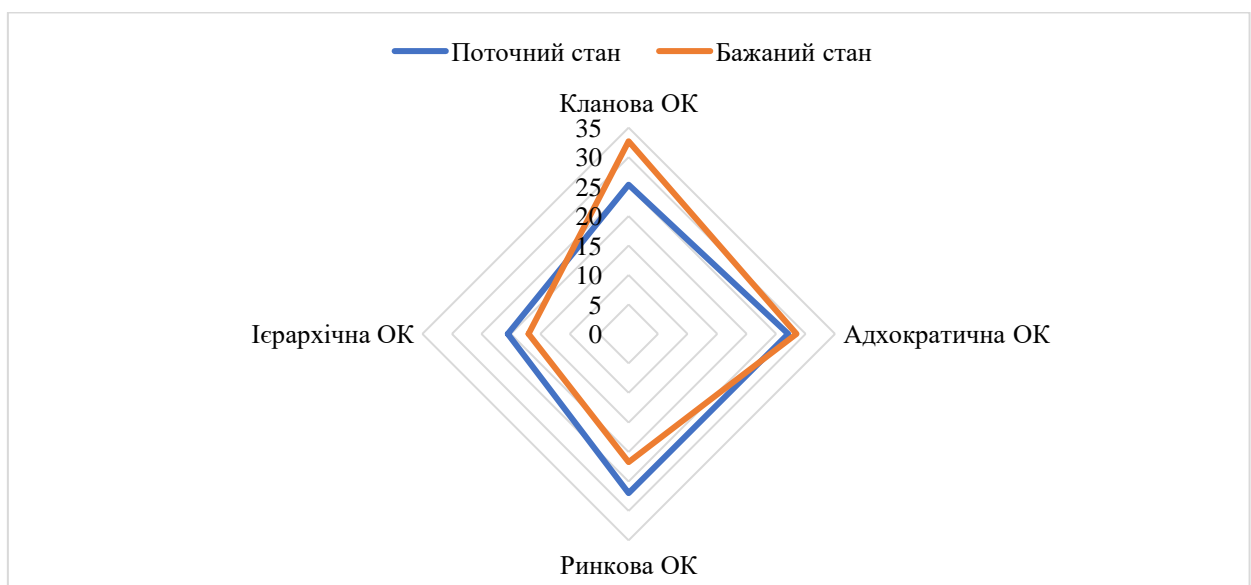


Рис. 2.6 Поточний та бажаний профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою ОСАІ за середніми оцінками*

*Складено автором

Наведена діаграма загалом відповідає результатам аналізу організаційної культури за методикою MSAI та вказує на переважання елементів адхократичного та ринкового типів культури на підприємстві у поточному стані. Кланова культура є бажаною як для керівника, так і для працівників, що передбачає необхідність вдосконалення керівником тих управлінських навичок, що відповідають цьому типу культури. Наявні розбіжності в оцінках поточного стану керівником та працівниками можуть свідчити про недостатній рівень комунікації та взаємодії між ними, що ускладнює формування спільного бачення цілей та пріоритетів підприємства.

Результати оцінювання організаційної культури за методикою OSAI та методикою MSAI є взаємопов'язаними, а тому для збільшення ступеню прояву ознак кланової культури директору необхідно зосередитись на вдосконаленні таких навичок, як управління командною роботою та управління розвитком працівників. Це дозволить сформувати серед працівників відчуття довіри, підтримки та взаєморозуміння, що сприятиме підвищенню згуртованості колективу, задоволеності персоналу та створенню сприятливого робочого середовища, що є основою для посилення прояву кланової культури на підприємстві.

Оцінювання організаційної культури за методикою Ч. Хенді відбувається з використанням анкети, яка складається з 15 блоків по 4 варіанти відповіді в кожному. Оцінюється поточний та бажаний стани за кожним блоком. Процедура оцінювання передбачає вибір одного з чотирьох варіантів відповідей (A, B, C або D) в кожному блоці для поточного та бажаного стану. Переважній більшості організацій притаманні одночасно 2 типи організаційної культури [76]

В опитуванні взяли участь 12 працівників підприємства – 1 директор та 12 підлеглих. Результати анкетування узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4
 Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”
 за методикою Ч. Хенді*

Поточний стан				Бажаний стан			
A	B	C	D	A	B	C	D
Оцінки директора							
1	5	4	5	1	5	4	5
Оцінки працівників (всього)							
48	67	67	28	19	37	75	67
Всього							
49	72	71	33	20	42	79	72

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Г)

На основі отриманих оцінок будуюмо поточний та бажаний часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою Ч. Хенді за оцінками директора та працівників (рис. 2.7).

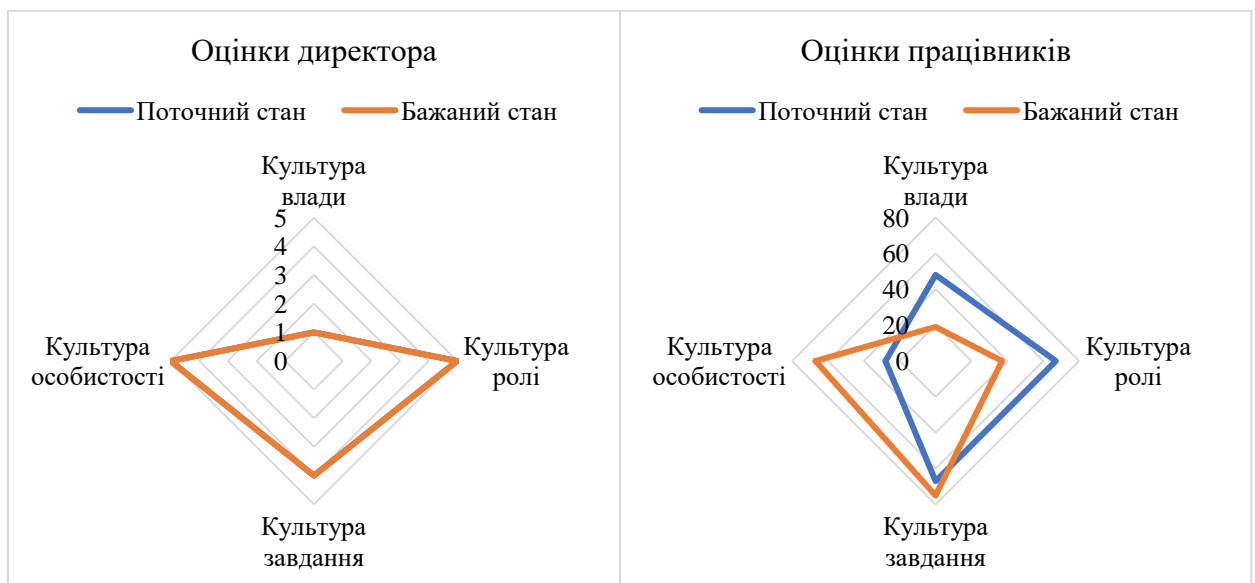


Рис. 2.7 Поточний та бажаний часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою Ч. Хенді за оцінками директора та працівників*

*Складено автором

Діаграма, побудована за оцінками директора, свідчить про однаковий ступінь прояву культури особистості (5б.) та культури ролі (5б.) на підприємстві. Культура ролі забезпечує чіткий розподіл обов’язків та структурований підхід до діяльності, що сприяє ефективному функціонуванню усіх процесів на підприємстві. Культура особистості забезпечує визнання цінності кожного співробітника, підтримку їхніх ідей та пропозицій, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та його розвитку.

Найменше, на думку директора, виражені ознаки культури влади (1б.). Однакові оцінки поточного та бажаного станів вказують на те, що на думку керівника, поточний стан і є бажаним для підприємства у перспективі. Друга діаграма, побудована за оцінками працівників, вказує на переважання елементів культури ролі (67б.) та культури завдання (67б.). Менше проявляються ознаки культури влади (48б.), а найменше – елементи культури особистості (28б.). Бажаний профіль організаційної культури за оцінками працівників вказує на їхнє бажання підвищити ступінь прояву культури завдання (75б.) та культури особистості (67б.), а також мінімізувати прояв ознак культури влади (19б.).

На основі додавання отриманих оцінок будемо загальний поточний та бажаний профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою Ч. Хенді (рис. 2.8).

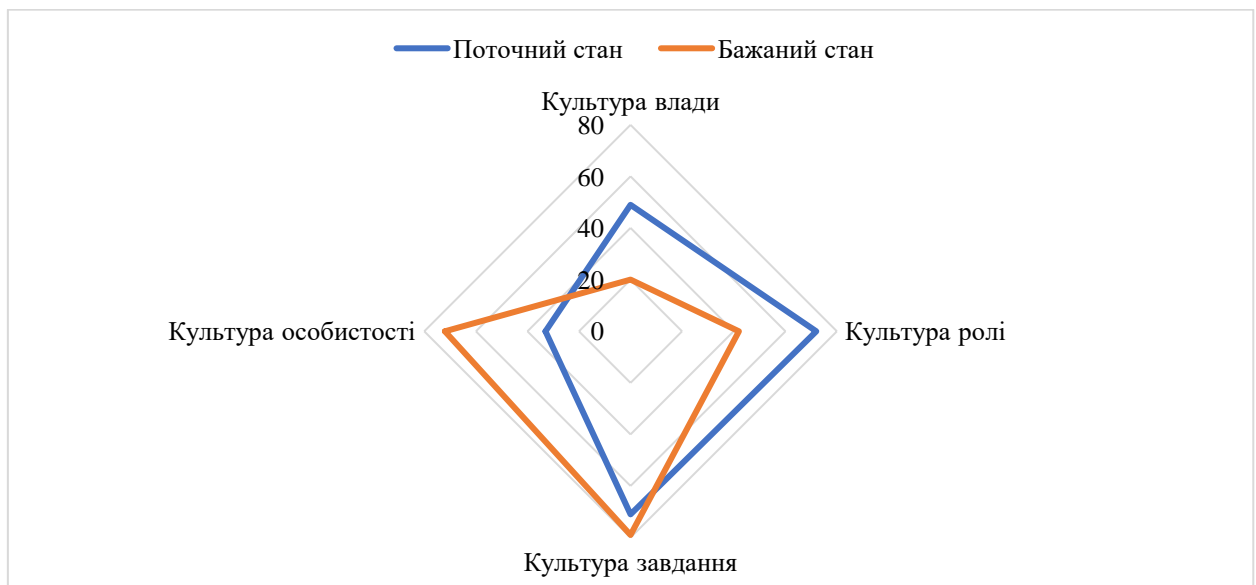


Рис. 2.8 Поточний та бажаний профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою Ч. Хенді*

*Складено автором

Наведена діаграма загалом відповідає саме оцінкам працівників та вказує на необхідність впровадження змін в організаційній культурі з метою переходу до культури особистості та культури завдання в майбутньому. Бажаний профіль свідчить про прагнення працівників та керівника спрямувати діяльність на досягнення конкретних результатів, підвищити ефективність

роботи та увагу до індивідуальних потреб працівників, а також зменшити централізацію влади.

Відповідно до характеристики кожного типу організаційної культури за методикою Ч. Хенді культура особистості відповідає клановому типу культури за методикою OSAI, а культура завдання – ринковому типу культури. Таким чином, можна зробити висновок, що результати оцінювання організаційної культури за методиками Ч. Хенді, OSAI та MSAI корелюють між собою, а тому напрями вдосконалення, на яких необхідно зосередитися, також однакові. Вдосконалення управлінських навичок директора, що отримали найменші бали за методикою MSAI, дасть можливість сформувати на підприємстві бажану культуру з тими характеристиками, які найбільше відповідають потребам працівників та особливостям функціонування компанії.

Методика Д. Денісона DOCS застосовується для оцінювання ступеня прояву 12 індикаторів організаційної культури. Кожному з 12 індикаторів відповідають 5 тверджень, які необхідно оцінити за 5-ти бальною шкалою, де 5 – твердження повністю відповідає дійсності, а 1 – твердження абсолютно не відповідає дійсності. В опитуванні взяли участь 12 працівників підприємства – 1 директор та 12 підлеглих. Результати анкетування узагальнено в табл. 2.5 та табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”
за методикою DOCS*

Номер твердження та відповідь опитаних					
	Залученість			Узгодженість	
	Оцінка директора	Середня оцінка працівників		Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Повноваження		Базові цінності		
	4,4	3,62	3,8	3,49	
	Орієнтація на роботу в команді		Згода		
	4,2	3,64	4	3,29	
	Розвиток здібностей		Координація та інтеграція		
	4,4	3,13	3,4	3,62	

Продовження таблиці 2.5

Адаптивність	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Місія	Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Здатність до змін	4,6		3,69	Стратегічна спрямованість
Орієнтація на клієнта	4	3,55	Цілі і завдання	4	3,64
Здатність організації до навчання	3,8	3,35	Бачення	4,2	3,71

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Д)

На основі отриманих оцінок будуюмо часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою DOCS за оцінками директора та працівників (рис. 2.9).

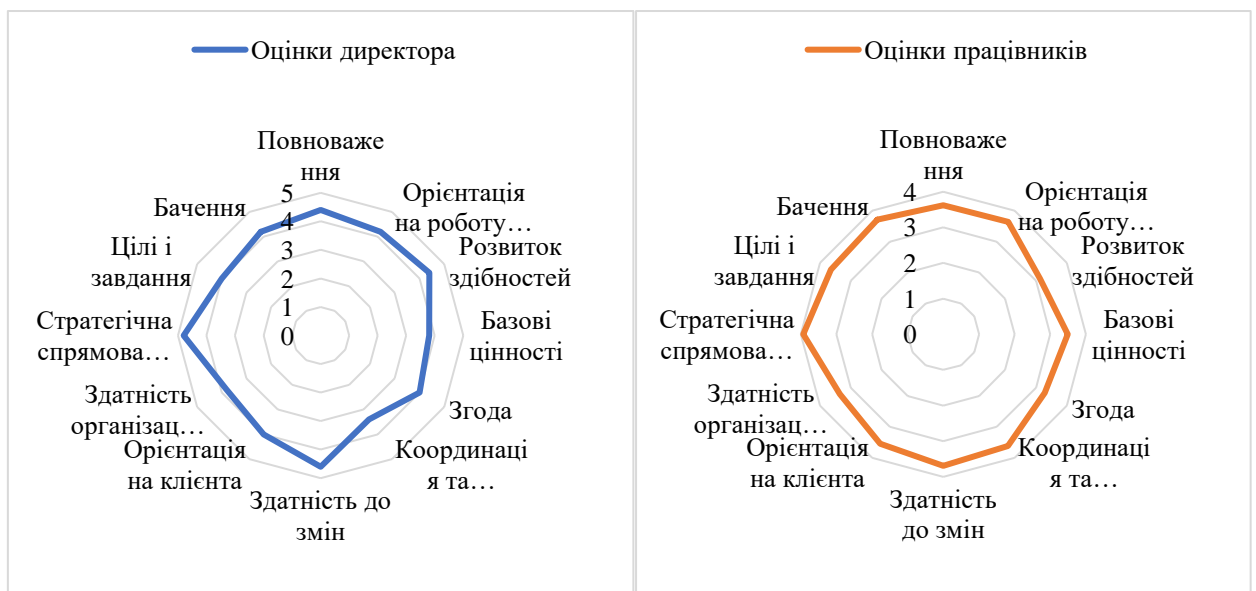


Рис. 2.9 Часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою DOCS за оцінками директора та працівників*

*Складено автором

За даними першої діаграми можна зробити висновок, що директор досить високо оцінює організаційну культуру підприємства, адже значення індикаторів майже однакові, за винятком індикаторів, що отримали оцінку менше 4 балів, а саме “базові цінності” (3,8б.), “здатність організації до навчання” (3,8б.) та “координація та інтеграція” (3,4б.). Найвищі оцінки отримали індикатори “стратегічна спрямованість” (4,8б.) та “здатність до змін” (4,6б.). Діаграма, побудована за оцінками працівників, вказує на те, що

існує невідповідність між думкою керівника щодо рівня розвитку організаційної культури та її фактичним станом, адже працівники не оцінили жоден індикатор вище 4 балів. Найнижчі оцінки отримали індикатори “розвиток здібностей” (3,13б.), “згода” (3,29б.), “здатність організації до навчання” (3,35б.) та “базові цінності” (3,49б.). Однак, найвищі оцінки отримали ті індикатори, які найвище оцінив і директор, а саме “стратегічна спрямованість” (3,93б.), “бачення” (3,71б.) та “здатність до змін” (3,69б.). Такі результати підтверджують попередні висновки з оцінювання організаційної культури підприємства за методиками MSAI, OCAI та Ч. Хенді, а саме необхідність акцентувати увагу на навчанні та розвитку працівників, а також їх взаємодії між собою. Низька оцінка індикатора “базові цінності” демонструє причину наявності розбіжностей у сприйнятті культури директором та працівниками окремо.

Для побудови загального профілю організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” розраховуємо середні оцінки за кожним індикатором. Результати наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою DOCS (середні оцінки)*

Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)													
Залученість	Повноваження	1. – 4,08	Орієнтація на роботу в команді	6. – 3,33	Розвиток здібностей	11. – 3,33	Узгодженість	Базові цінності	16. – 3,5	Згода	21. – 3,58	Координація та інтеграція	26. – 3,67
		2. – 4,08		7. – 4		12. – 3,08			17. – 3,58		22. – 3,33		27. – 3,67
		3. – 3,42		8. – 3,67		13. – –3			18. – 3,5		23. – 3,17		28. – 3,33
		4. – 3,75		9. – 3,58		14. – 3,33			19. – 3,25		24. – 3,25		29. – 3,33
		5. – 3,08		10. – 3,83		15. – 3,42			20. – 3,75		25. – 3,42		30. – 4
	Середнє значення							Середнє значення					
	3,68		3,68		3,23			3,52		3,35		3,6	

Продовження таблиці 2.6

Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)														
Адаптивність	Здатність до змін	31.	Орієнтація на клієнта	36.	Здатність організації до навчання	41.	Місія	Стратегічна спрямованість	46.	Цілі і завдання	51.	Бачення	56.	
		–		–		–3			–		–		–	
		3,92		2,75		–			3,92		3,17		–	3,33
		32.		37.		42.			47.		52.		–	57.
		–		–		–			–		–		–	–
		4,42		3,25		3,67			4,33		3,75		–	4,17
		33.		38.		43.			48.		53.		–	58.
–	–	–	–	–	–	–								
3,75	3,75	3,08	4,08	3,67	–	3,92								
34.	39.	44.	49.	54.	–	59.								
–	–	–	–4	–	–	–								
3,33	4,33	3,83	–	3,83	–	3,25								
35.	40.	45.	50.	55.	–	60.								
–	–	–	–	–	–	–								
3,42	3,83	3,33	3,67	3,92	–	4,08								
Середнє значення						Середнє значення								
3,77		3,58		3,58		4		3,67		3,75				

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Д)

За даними табл. 2.6 будуємо загальний профіль організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Загальний профіль організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою DOCS*

*Складено автором

Наведена діаграма більшою мірою відповідає саме оцінкам працівників та свідчить про низький рівень розвитку таких індикаторів організаційної культури, як “розвиток здібностей” (3,236.), “згода” (3,356.) та “базові

цінності” (3,526.). Низькі оцінки цих індикаторів можуть вказувати на наявність проблем в управлінні людськими ресурсами на підприємстві, внутрішній комунікації та узгодженості дій між працівниками, а також на недостатню увагу до забезпечення професійного зростання працівників. З отриманих результатів також можна зробити висновок, що керівник вважає організацію орієнтованою на постійний розвиток та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Найвища оцінка індикатора “стратегічна спрямованість” (4б.) вказує на наявність чітких коротко- та довгострокових цілей, а також здатності керівника до розробки довгострокових планів діяльності організації.

Методика Д. Денісона DOCS дає можливість охарактеризувати організаційну культуру на основі закономірностей, базуючись на тому, який індикатор за кожною характеристикою культури розвинений найбільше. За результатами оцінювання індикаторів за характеристикою “Залученість” ТОВ “Медіа Прінт Україна” видно, що індикатори “повноваження” та “орієнтація на роботу в команді” отримали однакові бали, а індикатор “розвиток здібностей” отримав найменший бал – 3,236. Компанія, в якій спостерігається подібний дисбаланс між оцінками індикаторів, може характеризуватися низькою ефективністю прийняття рішень через нестачу необхідних знань у працівників, відсутність мотивації через неможливість виконувати завдання належним чином, погіршення якості роботи, а також відсутність взаєморозуміння між працівниками та небажання працювати в команді.

Результати оцінювання індикаторів характеристики “Узгодженість” свідчать, що найвищий бал має індикатор “координація та інтеграція” (3,66.), а найнижчий – “згода” (3,356.). Індикатор “базові цінності” має середню оцінку 3,526. За умови, що індикатор “базові цінності” має нижчий бал, ніж індикатор “координація та інтеграція”, на підприємстві може значно підвищитися рівень формалізації процесів, адже працівники не повністю розуміють та поділяють ключові цінності, а тому покладаються на формальні правила та процедури у процесі прийняття рішень. Компанії складно

адаптуватися до змін зовнішнього середовища через затягнутий процес прийняття рішень та необхідність їх постійного узгодження з керівництвом. Для попередження виникнення такої проблеми необхідно чітко сформулювати та впроваджувати базові цінності та інтегрувати їх у процес прийняття рішень.

Серед індикаторів, що стосуються характеристики “Адаптивність” найбільший бал отримав індикатор “здатність до змін” (3,776.), а найменше – “орієнтація на клієнта” та “здатність організації до навчання” по 3,586. кожен. Компанія за таких умов характеризується реактивним підходом до діяльності, здатна швидко реагувати на зміни ринку та потреб споживачів, однак, не враховує довгострокові наслідки своїх рішень. Відсутність системного підходу до навчання призводить до того, що працівники не здатні ефективно та швидко адаптуватися до нових умов, через що значно підвищується рівень стресу, втоми та відчуття постійного перевантаження, що негативно впливає на рівень мотивації та залученість до роботи. У такій ситуації варто впровадити комплексну систему навчання та розвитку працівників, а також регулярно аналізувати та прогнозувати результати від прийнятих рішень та впроваджених ідей.

За результатами оцінювання індикаторів характеристики “Місія” видно, що найвищий бал отримав індикатор “стратегічна спрямованість” (46.), найнижчий – “цілі і завдання” (3,676.), а середній – “бачення” (3,756.). Компанія, в якій спостерігається така закономірність, характеризується наявністю стратегічних планів та бачення майбутнього, однак, недостатньою деталізацією кроків та завдань для його досягнення. Невизначеність стосовно необхідних дій призводить до хаотичної та неефективної діяльності серед працівників, а відповідно, і до відсутності бажаних результатів. За таких умов необхідно зосередитися на вдосконаленні системи планування, деталізації стратегічних та оперативних планів діяльності, впровадженні або вдосконаленні системи оцінювання поточних результатів. Це допоможе працівникам чітко розуміти свої завдання, їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищить рівень та якість виконання планів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що організаційна культура ТОВ “Медіа Прінт Україна” загалом сприяє ефективній діяльності працівників та забезпечує стабільну позицію підприємства на ринку. Однак, суттєві розбіжності в оцінках директора та працівників щодо певних елементів культури вказують на те, що на підприємстві відсутній системний підхід до її розвитку. Деякі працівники не повною мірою адаптувались до організаційної культури, не розуміють базові цінності та принципи діяльності. Складові, що було оцінено найнижче, у подальшому стануть основою для розробки рекомендацій стосовно вдосконалення культури.

2.2 Оцінювання рівня відповідності організаційної культури підприємства характерним ознакам індустрії 5.0

Становлення “Індустрії 5.0” передбачає появу принципово нових вимог до організації господарської діяльності економічних суб’єктів через кардинальні зміни у зовнішньому середовищі. Негативний вплив сучасних економічних, соціальних та екологічних проблем на життя людей вимагає відповідального ставлення усіх зацікавлених сторін до питань забезпечення гідних умов праці, освітніх можливостей, особистісного та професійного розвитку, гендерної рівності, подолання бідності, екологічних наслідків промислової діяльності тощо. Вирішення комплексу даних проблем неможливе без трансформації фундаментальних морально-етичних принципів, якими керуються як люди, так і підприємства у своїй діяльності. Враховуючи, що основним інструментом впливу на працівників підприємств виступає організаційна культура, можна стверджувати, що трансформація її елементів та їх подальше вдосконалення є ключовими факторами забезпечення успішного пристосування компаній до нових умов індустрії 5.0.

Існуючі інструменти для оцінювання організаційної культури комплексно охоплюють усі її складові, однак не враховують особливості індустрії 5.0 та її впливу на зміни в суспільстві та економічному середовищі.

Таким чином, оцінювання організаційної культури підприємств безпосередньо в індустрії 5.0 та визначення необхідних напрямів удосконалення вимагає адаптації та видозміни деяких елементів методик, які не є актуальними в нових умовах.

З метою оцінювання рівня відповідності організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” характерним ознакам індустрії 5.0 адаптовано 2 відомі методики: інструмент оцінювання управлінських навичок (MSAI) та інструмент оцінювання організаційної культури Денісона (DOCS).

Методика MSAI розроблена з метою визначення рівня розвитку управлінських навичок керівника, що формують його управлінську культуру, яка є фундаментом для формування культури організації в цілому. Саме керівник визначає ті ціннісні та морально-етичні орієнтири, якими необхідно керуватися в процесі трансформації організаційної культури. Відповідно, адаптація цього інструменту оцінювання та вдосконалення управлінських компетенцій є початковим етапом на шляху до визначення напрямів удосконалення культури підприємства загалом. Результати трансформації елементів методики MSAI наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Трансформація елементів методики MSAI [17]

Елементи оригінальної методики	Елементи вдосконаленої методики	Причина зміни елементу
Ієрархічні елементи		
Управління системою контролю	Управління бізнес-процесами	Жорсткі механізми контролю за окремими аспектами діяльності поступаються місцем комплексному підходу до управління системою взаємопов'язаних елементів
Управління координацією	Управління цифровою взаємодією	Організація координації між людьми та процесами базується не лише на внутрішніх інструментах регулювання, а й на використанні цифрових платформ
Ринкові елементи		
Управління конкурентними перевагами	Управління стратегічними партнерствами	Зміна способу взаємодії організацій на модель співпраці

Продовження таблиці 2.7

Управління мотивацією працівників	Управління добробутом працівників	Необхідність створення робочого середовища, яке забезпечує добробут працівників у всіх сферах життя
Кланові елементи		
Управління командною роботою	Управління людино-машинною взаємодією	Традиційні підходи до організації командної роботи доповнюються необхідністю управління взаємодією людей з новими технологіями
Адхократичні елементи		
Управління постійним вдосконаленням	Управління соціальною відповідальністю	Акцент зміщується з вдосконалення бізнес-процесів для підвищення ефективності та прибутковості на вирішення соціальних та екологічних проблем

Визначення рівня розвитку кожної із запропонованих управлінських навичок передбачає оцінювання 5 тверджень, що стосуються особливостей прояву компетенції в діяльності менеджера, якого оцінюють. З метою оцінювання нових навичок розроблено перелік тверджень, що наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Твердження для оцінювання елементів вдосконаленої методики MSAI [17]

Навичка	Твердження
Управління бізнес-процесами	Я визначаю ключові бізнес-процеси в компанії, які необхідні для досягнення стратегічних цілей
	Я сприяю формуванню у працівників відчуття відповідальності за якісне виконання поставлених завдань
	Я забезпечую узгодженість між різними бізнес-процесами
	Я здійснюю регулярний моніторинг отриманих результатів з метою визначення необхідних напрямів вдосконалення
	Я сприяю впровадженню новітніх технологій для автоматизації бізнес-процесів
Управління цифровою взаємодією	Я забезпечую ефективну інтеграцію цифрових інструментів у робочий процес
	У моєму підрозділі налагоджена культура обміну інформацією за допомогою цифрових платформ
	Я впроваджую технології, що спрощують процес прийняття рішень
	Я підтримую розвиток цифрових навичок працівників свого підрозділу
	Я аналізую ефективність цифрових інструментів з метою їх заміни за необхідності

Продовження таблиці 2.8

Управління стратегічними партнерствами	Я сприяю розвитку партнерських відносин між працівниками структурних підрозділів
	Я заохочую обмін знаннями та інформаційними ресурсами між структурними підрозділами
	Я використовую механізми для спільного вирішення проблем та колективного прийняття рішень
	Я підтримую реалізацію спільних ініціатив з іншими організаціями
	Я підтримую співпрацю з іншими організаціями та фізичними особами задля вільного обміну інформацією
Управління добробутом працівників	Я сприяю підтриманню працівниками балансу між роботою та особистим життям
	Я забезпечую підтримання в колективі сприятливого психологічного клімату
	Я створюю можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку працівників мого підрозділу
	Я формую в колективі культуру поваги, підтримки та взаємодопомоги
	Я надаю можливість підлеглим вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів
Управління людино-машинною взаємодією	Я забезпечую рівний доступ усіх працівників до технологічних інструментів, необхідних для їхньої роботи
	Я впроваджую технології, які дозволяють працівникам делегувати рутинну роботу та зосередитися на виконанні стратегічних завдань
	Знання та досвід працівників відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень
	Я забезпечую впровадження програм адаптації працівників до нових технологічних інструментів
	У моєму підрозділі технології використовуються для розвитку здібностей та професійних навичок працівників
Управління соціальною відповідальністю	Я заохочую участь працівників мого підрозділу в соціальних проектах та екологічних ініціативах
	Я сприяю формуванню робочого середовища, в якому всі працівники мають рівні права та можливості
	Я забезпечую впровадження практик відповідального ставлення до довкілля у всі аспекти діяльності компанії
	Я сприяю впровадженню програм навчання та розвитку працівників
	Я сприяю інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність свого підрозділу

У межах дослідження організаційної культури ТОВ «Медіа Прінт Україна» було проведено анкетування директора та працівників. В опитуванні взяли участь 13 респондентів, які оцінили 60 тверджень анкети за 5-ти бальною шкалою, де 1 – абсолютна незгода з твердженням, а 5 – абсолютна згода з твердженням. Результати опитування узагальнено в табл. 2.9 і табл. 2.10.

Таблиця 2.9

Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Медіа Прінт Україна» за вдосконаленою методикою MSAI [17]

Ієрархічні елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Ринкові елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників		
	Управління адаптацією до культури	20		15,66	Управління стратегічними партнерствами	20	18,25
Управління бізнес-процесами	18	16,83	Управління добробутом працівників	18	16,92		
Управління цифровою взаємодією	19	18,08	Управління задоволенням клієнтів	18	17,2		
Кланові елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Адхократичні елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників		
	Управління людино-машинною взаємодією	18		16,75	Управління інноваціями	20	17,35
	Управління стосунками між працівниками	18		17,23	Управління майбутнім	21	16,12
	Управління розвитком працівників	18		14,51	Управління соціальною відповідальністю	16	14,25

За оцінками директора і працівників з використанням результатів анкетування сформовано профілі управлінських навичок директора ТОВ «Медіа Прінт Україна» (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Профіль управлінських навичок директора ТОВ «Медіа Прінт Україна» за методикою MSAI за оцінками директора та працівників [17]

З аналізу діаграми на рис. 2.11 випливає, що директор ТОВ «Медіа Прінт Україна» оцінює рівень своїх управлінських навичок вище, ніж інші працівники. Це свідчить про те, що у колективі наявні розбіжності поглядів і сприйняття керівником реального стану управлінської культури. Зокрема, навички управління майбутнім (21б.), управління адаптацією до культури (20б.), управління інноваціями (20б.) та управління стратегічними партнерствами (20б.) знаходяться на досить високому рівні розвитку. Найнижче оцінено навичку управління соціальною відповідальністю (16б.). На думку працівників, найвище у директора розвинені навички управління стратегічними партнерствами (18,25б.) та управління цифровою взаємодією (18,08б.); найменше – навички управління соціальною відповідальністю (14,25б.), управління розвитком працівників (14,51б.) та управління адаптацією до культури (15,66б.) [17].

Таблиця 2.10
 Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”
 за методикою MSAI (середні оцінки) [17]

Ієрархічні елементи	<i>Середнє значення</i>	Ринкові елементи	<i>Середнє значення</i>
	Управління адаптацією до культури		Управління стратегічними партнерствами
	17,82		19,13
	Управління бізнес-процесами		Управління добробутом працівників
	17,42		17,46
	Управління цифровою взаємодією		Управління задоволенням клієнтів
	18,54		17,5
	<i>Сума</i>		<i>Сума</i>
	53,78		54,09
Кланові елементи	<i>Середнє значення</i>	Адхократичні елементи	<i>Середнє значення</i>
	Управління людино-машинною взаємодією		Управління інноваціями
	17,38		18,67
	Управління стосунками між працівниками		Управління майбутнім
	17,62		18,56
	Управління розвитком працівників		Управління соціальною відповідальністю
	16,27		15,13
	<i>Сума</i>		<i>Сума</i>
	51,27		52,36

Середні оцінки всіх опитаних дали можливість побудувати загальний профіль управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.12) [17].



Рис. 2.12. Профіль управлінських навичок керівника за методикою MSAI за середніми оцінками [17]

За допомогою представленої на рис. 2.12 діаграми визначаємо управлінські навички директора, які потрібно вдосконалювати. Граничним значенням середньої оцінки для цього є 17,56. До таких навичок належать: управління соціальною відповідальністю (15,136.), управління розвитком працівників (16,276.), управління людино-машинною взаємодією (17,386.), управління бізнес-процесами (17,426.) та управління добробутом працівників (17,466.). Результати оцінювання управлінських навичок директора свідчать про:

- недостатнє усвідомлення ролі підприємства у вирішенні соціальних проблем;
- відсутність системного підходу до питань розвитку та навчання працівників;
- невизначеність кар'єрних перспектив;
- недостатній рівень адаптації персоналу до нових технологій;
- низьку ефективність управління бізнес-процесами;
- обмежену увагу до забезпечення добробуту працівників.

Такий стан справ вимагає перегляду підходів до управління персоналом та розробки комплексної стратегії розвитку управлінських компетенцій директора для формування людиноцентричної та адаптивної організаційної культури [17].

Методика Денісона DOCS вважається одним із найкращих інструментів оцінювання організаційної культури, оскільки охоплює широкий спектр її складових та враховує її вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Однак, в умовах поширення концепції “Суспільства 5.0” деякі її складові втратили актуальність і потребують адаптації до нового середовища. Результати зміни індикаторів культури за методикою DOCS наведені в табл. 2.11.

Зміна індикаторів організаційної культури за методикою DOCS обумовлена необхідністю формування нових управлінських навичок менеджера, визначених в адаптованій методиці MSAI, та базується на основних принципах і характеристиках індустрії 5.0.

Індикатор “орієнтація на клієнта” визначає наскільки важливим для компанії є розуміння та задоволення потреб її споживачів, а також швидкість реакції на зміну їхніх вимог. В умовах становлення індустрії 5.0 основна увага приділяється отриманню позитивного соціального ефекту від діяльності, а тому важливо зосередитися на задоволенні саме суспільних потреб на принципах концепції створення спільної цінності, яка передбачає поєднання економічного та соціального прогресу [40].

Таблиця 2.11

Трансформація елементів методики DOCS*

Елементи оригінальної методики	Елементи вдосконаленої методики	Причина зміни елемента
Адаптивність		
Орієнтація на клієнта	Створення спільної цінності	Необхідність врахування інтересів усіх членів суспільства та вимог зовнішнього середовища в процесі ведення господарської діяльності
Здатність до змін	Створення інновацій	Організація безперервного процесу генерування нових ідей, управлінських підходів, впровадження інноваційних рішень
Здатність організації до навчання	Забезпечення добробуту	Створення організаційного середовища, яке сприяє не лише задоволенню професійних, а й особистих потреб працівників
Залученість		
Орієнтація на роботу в команду	Людино-машинна взаємодія	Активне впровадження технологій у всі процеси вимагає організації ефективної співпраці між людьми та машинами
Узгодженість		
Координація та інтеграція	Узгодженість бізнес-процесів	Акцент зміщується з координації міжособистісної взаємодії працівників на системне управління усіма процесами організації з використанням цифрових технологій

*Розроблено автором

Здатність будь-якої організації до впровадження змін з метою адаптації до ринкового середовища є важливим фактором забезпечення її розвитку та утримання конкурентної позиції. Постійний пошук та впровадження нових підходів до виробництва, управління персоналом та підприємством безумовно сприяє підвищенню адаптивності та гнучкості компанії. Однак, сучасне суспільство характеризується стрімким зростанням темпів технологічного розвитку, цифровізації, виникненням нових соціальних та екологічних проблем, а тому вимагає від організацій не лише оперативної реакції на зміни, а й проактивного підходу до впровадження інноваційних рішень в управлінні та виробництві [30]. Розробка стратегій розвитку підприємств на інноваційній основі здатна забезпечити високі економічні показники діяльності, досягнення соціальних та екологічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та реалізацію потенціалу організацій в сучасних умовах [61].

Зміст індикатору “здатність організації до навчання” полягає у створенні на підприємстві внутрішнього середовища, яке сприяє постійному професійному розвитку працівників, опануванню нових знань та навичок, обміну знаннями з метою розробки та впровадження інноваційних ідей в усі аспекти діяльності. Ця складова організаційної культури передбачає, що центральним елементом робочого середовища та ключовим фактором стимулювання креативного мислення працівників є навчання. Хоч воно і є ефективним методом нематеріальної мотивації працівників, але в сучасних умовах реалізація творчого потенціалу людей досягається шляхом задоволення не тільки освітніх, а й психологічних, емоційних, соціальних та інших потреб, які в сукупності формують їх добробут [12]. Таким чином, забезпечення добробуту працівників є важливою складовою сильною організаційної культури в індустрії 5.0.

Організація командної роботи передбачає формування такого внутрішнього середовища, яке сприяє виникненню взаємозв'язків між працівниками з метою підвищення ефективності роботи та досягнення цілей організації. Така взаємодія ґрунтується на основі взаємодоповнення знань та

навичок членів команди, а також усвідомлення ними спільної відповідальності за результат [29]. Водночас, однією з основних ідей концепції “Суспільства 5.0” є збалансоване поєднання людей та технологій у виробничих та управлінських процесах, що обумовлює необхідність врахування технологій та цифрових інструментів як суб’єктів командної роботи [17].

В умовах індустрії 5.0 традиційні механізми координації діяльності не відповідають вимогам зовнішнього середовища, а тому відповідний індикатор організаційної культури не є релевантним для оцінювання організаційної культури. Координація діяльності працівників та контроль за виконанням завдань окремо одне від одного не здатні забезпечити той рівень продуктивності та результати, які необхідні для розвитку організації. Управління цими складовими як взаємозалежною сукупністю елементів (бізнес-процесами) дає можливість значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії [2].

Застосування даної методики відбувається шляхом оцінювання тверджень, кожне з яких стосується різних аспектів прояву кожного індикатора в організаційній культурі підприємства. Відповідно, нові індикатори потребують розробки нових тверджень для оцінювання. Таким чином, для кожного індикатора запропоновано по 5 тверджень, які враховують особливості зовнішнього середовища в умовах становлення нового суспільства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Твердження для оцінювання елементів вдосконаленої методики DOCS*

Індикатор організаційної культури	Твердження
Створення спільної цінності	Рішення щодо впровадження інновацій приймаються з урахуванням можливих соціальних та екологічних наслідків.
	Розвиток компанії стосується не лише досягнення економічних, а й соціальних цілей.
	Стратегічні цілі та пріоритети компанії враховують потреби не тільки клієнтів, а суспільства загалом.
	Працівники усвідомлюють свій внесок у досягнення позитивних соціальних результатів діяльності компанії.
	Компанія враховує зворотній зв'язок від усіх зацікавлених сторін в процесі прийняття рішень.

Продовження таблиці 2.12

Створення інновацій	Компанія формує сприятливе середовище для генерування та впровадження інноваційних ідей.
	Креативне мислення працівників заохочується та підтримується керівництвом.
	Процес впровадження інновацій безперервний
	Інноваційна діяльність є важливим елементом стратегії розвитку компанії.
	Впровадження нових ідей відбувається з урахування соціальних та екологічних аспектів діяльності.
Забезпечення добробуту	Особисті потреби працівників враховуються при організації робочого процесу.
	Компанія сприяє забезпеченню балансу між роботою та особистим життям.
	Добробут працівників є важливим елементом корпоративної політики.
	Працівники мають рівні можливості для навчання та професійного розвитку.
	Довіра, повага та взаємодопомога формують сприятливий психоемоційний клімат у колективі.
Людино-машинна взаємодія	Працівники володіють необхідними навичками роботи з цифровими та технологічними інструментами.
	Працівники позитивно сприймають впровадження нових технологій.
	Використання технологій та цифрових інструментів підвищує ефективність роботи і якість виконання завдань.
	Технології використовуються для доповнення людської праці, а не для її заміни.
	Працівники залучені до процесу прийняття рішень щодо вибору та впровадження технологій і цифрових інструментів.
Узгодженість бізнес-процесів	Завдання працівників з різних структурних підрозділів компанії узгоджуються з метою уникнення дублювання роботи.
	Співробітники чітко усвідомлюють свою сферу відповідальності та загальний вплив на діяльність компанії.
	Зміни в одному бізнес-процесі оперативно враховуються для адаптації усіх інших.
	Цифрові інструменти активно використовуються для контролю за ходом та ефективністю бізнес-процесів.
	Компанія функціонує як єдина система взаємопов'язаних елементів.

*Розроблено автором

З метою практичного застосування адаптованої методики DOCS для оцінювання організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” проведено опитування директора та працівників. В опитуванні взяли участь 12 респондентів, які оцінили 60 тверджень анкети за 5-ти бальною шкалою, де 1 – абсолютна незгода з твердженням, а 5 – абсолютна згода з твердженням. Результати опитування узагальнено в табл. 2.13 та табл.2.14.

Таблиця 2.13
Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за вдосконаленою методикою DOCS*

Номер твердження та відповідь опитаних					
Залученість	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Узгодженість	Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Повноваження			Базові цінності	
	4,4	3,62		3,8	3,49
	Людино-машинна взаємодія			Згода	
3,8	3,51	4	3,29		
Розвиток здібностей		Узгодженість бізнес-процесів			
4,4	3,13	4	3,51		
Адаптивність	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Місія	Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Створення інновацій			Стратегічна спрямованість	
	3	2,6		4,8	3,93
	Створення спільної цінності			Цілі і завдання	
	3,2	3,07		4	3,64
Забезпечення добробуту		Бачення			
4	3,49	4,2	3,71		

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Ж)

На основі отриманих оцінок побудовано часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за оцінками керівника та середніми оцінками працівників (рис. 2.13).

Наведені діаграми демонструють, що часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” дещо змінилися у порівнянні з тими, що побудовані за результатами використання оригінальної методики DOCS. Однак, враховуючи, що в адаптованій методиці змінено 5 з 12 індикаторів, доцільно зосередитися на аналізі саме їхніх оцінок. Найвище директором підприємства оцінено індикатори “узгодженість бізнес-процесів” (4б.) та

“забезпечення добробуту” (4б.), а найменшу оцінку отримав індикатор “створення інновацій” (3б.). Індикатор “створення спільної цінності” оцінено директором на 3,2б., а індикатор “людино-машинна взаємодія” на 3,8б. За оцінками працівників найбільше на підприємстві проявляються індикатори “людино-машинна взаємодія” (3,51б.) та “узгодженість бізнес-процесів” (3,51б.), а найменше – індикатори “створення інновацій” (2,6б.) та “створення спільної цінності” (3,07б.). Отримані результати відповідають висновкам з оцінювання управлінських навичок керівника за вдосконаленою методикою MSAI і підтверджують необхідність акцентувати увагу на соціальній відповідальності підприємства, забезпеченні добробуту працівників та активізації інноваційної діяльності.



Рис. 2.13. Часткові профілі організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за вдосконаленою методикою DOCS за оцінками директора та працівників*

*Складено автором

Для побудови загального профілю організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” розраховуємо середні оцінки за кожним індикатором. Результати наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14
 Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”
 за методикою DOCS (середні оцінки)*

Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)													
Залученість	Повноваження	1. – 4,08	Людино-машинна взаємодія	6. – 4,08	Розвиток здібностей	11. – 3,33	Узгодженість	Базові цінності	16. – 3,5	Згода	21. – 3,58	Узгодженість бізнес-процесів	26. – 4,33
		2. – 4,08		7. – 3,92		12. – 3,08			17. – 3,58		22. – 3,33		27. – 3,75
		3. – 3,42		8. – 4,33		13. – 3			18. – 3,5		23. – 3,17		28. – 3,5
		4. – 3,75		9. – 2,92		14. – 3,33			19. – 3,25		24. – 3,25		29. – 2,92
		5. – 3,08		10. – 2,42		15. – 3,42			20. – 3,75		25. – 3,42		30. – 3,25
	Середнє значення			Середнє значення			Середнє значення			Середнє значення			
3,68		3,53	3,23		3,52		3,35		3,55				
Номер твердження та відповідь опитаних (середнє значення)													
Адаптивність	Створення інновацій	31. – 2,42	Створення спільної цінності	36. – 2,5	Забезпечення добробуту	41. – 4,17	Місія	Стратегічна спрямованість	46. – 3,92	Цілі і завдання	51. – 3,17	Бачення	56. – 3,33
		32. – 3,5		37. – 2,75		42. – 3,25			47. – 4,33		52. – 3,75		57. – 4,17
		33. – 2,25		38. – 2,83		43. – 3,58			48. – 4,08		53. – 3,67		58. – 3,92
		34. – 2,92		39. – 3,75		44. – 2,58			49. – 4		54. – 3,83		59. – 3,25
		35. – 2,08		40. – 3,58		45. – 4,08			50. – 3,67		55. – 3,92		60. – 4,08
	Середнє значення			Середнє значення			Середнє значення			Середнє значення			
2,63		3,08	3,53		4		3,67		3,75				

*Розроблено автором на основі проведеного опитування (Додаток Ж)

За даними табл. 2.14 будемо загальний профіль організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Загальний профіль організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою DOCS*

*Складено автором

Розраховані середні оцінки за кожним з нових індикаторів вказують на те, що на підприємстві спостерігається досить низький рівень інноваційної активності, а процес генерування та впровадження інноваційних ідей не є частиною стратегії розвитку, адже індикатор “створення інновацій” отримав найнижчу оцінку – 2,636. Низька оцінка індикатора “створення спільної цінності” (3,086.) свідчить про недостатню увагу до питань соціальної відповідальності та екологічних наслідків діяльності підприємства, партнерів, постачальників. Індикатори “людино-машинна взаємодія” та “забезпечення добробуту” отримали відносно високу оцінку 3,536., однак також потребують реалізації певних заходів для підвищення рівня їх прояву в організаційній культурі підприємства.

Комплексна діагностика організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методиками MSAI, OCAI, DOCS та Хенді дозволила визначити особливості організації внутрішніх процесів, які в сукупності формують організаційну культуру підприємства. Діагностика проведена з позиції оцінювання як управлінської культури директора, так і організаційної культури підприємства в цілому з метою визначення взаємозв’язку між ними.

Результати оцінювання різних аспектів культури свідчать про те, що на підприємстві сформувалась сильна культура, яка сприяє його ефективній діяльності та утриманню конкурентної позиції на ринку. Поточний стан організаційної культури характеризується проявом ознак адхократичного та ринкового типів, наявністю чіткого бачення перспектив розвитку, сприятливим психологічним кліматом у колективі та особистими і професійними стосунками між працівниками, а також наявністю чітко визначених стратегії, планів та цілей діяльності. Однак, аналіз результатів опитування директора та працівників ТОВ “Медіа Прінт Україна” окремо свідчить про наявність розбіжностей в оцінках, а відповідно, і про відсутність єдиного розуміння базових цінностей та організаційної культури в цілому. Причинами такого результату є неефективна система адаптації персоналу до умов роботи на підприємстві та недостатня комунікація з працівниками щодо пріоритетів діяльності. Результати застосування адаптованих до вимог індустрії 5.0 методик оцінювання управлінських навичок керівника MSAI та оцінювання організаційної культури DOCS вказують на те, що основні елементи концепції не імplementовані в стратегію розвитку підприємства. Забезпечення добробуту працівників та реалізація їх творчого потенціалу, врахування соціальних та екологічних наслідків діяльності, активна інноваційна діяльність не розглядаються як важливі елементи культури і не є складовими стратегії її розвитку. Таким чином, виявлені “слабкі місця” в подальшому стануть основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення та адаптації організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” до нових умов зовнішнього середовища, що забезпечить стрімкий розвиток підприємства та підтримання його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “МЕДІА ПРІНТ УКРАЇНА”

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”

Кардинальні зміни в усіх сферах життя людей, що є результатом виникнення нових умов зовнішнього середовища, впливають на необхідність трансформації управлінських та організаційних підходів до забезпечення ефективної діяльності суб’єктів господарювання. Зовнішні фактори, зокрема стрімкий технологічний розвиток, цифровізація, глобальні соціальні та екологічні проблеми, формують нові вимоги до внутрішнього середовища організацій. Ідеологічна основа організаційної культури, як внутрішнього фактору впливу на діяльність будь-якої компанії, також зазнає змін. Таким чином, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” неможлива без повного розуміння її основних характеристик та принципів формування в індустрії 5.0. На основі аналізу літературних джерел, присвячених теоретичним засадам становлення нової парадигми розвитку, запропоновано модель організаційної культури та її ключових ціннісних орієнтирів, що визначають особливості її формування та подальшого розвитку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель ціннісних орієнтирів організаційної культури в індустрії 5.0*
*Розроблено автором

З метою розробки найбільш оптимальних рекомендацій для вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” та її подальшої адаптації до вимог індустрії 5.0 доцільно визначити її сильні та слабкі сторони як за поточних умов, так і в контексті індустрії 5.0. SWOT-аналіз організаційної культури за поточних умов проведений на основі результатів її оцінювання за методиками MSAI, OCAI, Хенді та DOCS (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз чинної організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”*

S-сильні сторони	W-слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітко визначені довгострокові цілі та плани діяльності; 2. Високий рівень адаптивності організаційної культури, здатність працівників швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; 3. Єдине стратегічне бачення працівниками подальшого розвитку підприємства; 4. Наявність сприятливого середовища для генерування креативних ідей; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невизначеність кар’єрних перспектив; 2. Відсутність можливостей для навчання та професійного розвитку; 3. Нерозуміння працівниками базових цінностей компанії; 4. Недостатня увага до процесу адаптації працівників до умов роботи на підприємстві; 5. Неефективна внутрішня комунікація; 6. Неефективна система мотивації; 7. Невизначеність короткострокових цілей та планів діяльності;
О-можливості	Т-загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження комплексної системи навчання та розвитку працівників; 2. Розвиток навички роботи в команді; 3. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника; 4. Вдосконалення системи нематеріальної мотивації; 5. Вдосконалення системи координації діяльності; 6. Формування чітких та конкретних короткострокових пріоритетів та планів; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів плинності кадрів; 2. Зниження рівня продуктивності праці; 3. Зниження ефективності командної роботи та психологічного клімату в колективі; 4. Ризик частого виникнення конфліктів у колективі; 5. Зниження мотивації працівників до професійного розвитку; 6. Зниження інноваційного потенціалу підприємства;

*Розроблено автором

Враховуючи дані SWOT-аналізу, побудовано матрицю SWOT, за допомогою якої можна визначити, як організації використати свої сильні сторони для реалізації можливостей (S+O) та уникнення загроз (S+T); як за допомогою використання наявних можливостей зменшити негативний вплив слабких сторін (O+W); як слабкі сторони можуть вплинути на реалізацію

загроз (Т+W). Результати поєднання елементів SWOT-аналізу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу чинної організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”*

S+O Сильні сторони + Можливості	W+O Слабкі сторони + Можливості
<p>1. S1+O6: Забезпечення цілісного стратегічного планування з урахуванням як коротко-, так і довгострокових цілей;</p> <p>2. S3+O3: Інтеграція індивідуальних планів розвитку працівників у загальну стратегію розвитку підприємства;</p> <p>3. S4+O2: Організація ефективної командної роботи для підсилення та реалізації творчого потенціалу працівників;</p> <p>4. S2+O1+O4: Оперативна адаптація до змін завдяки розвитку професійних навичок, креативному мисленню та нематеріальному заохоченню;</p>	<p>1. W1+W2+O1+O3: Забезпечення професійного розвитку працівників шляхом впровадження програм навчання та розробки індивідуальних планів розвитку;</p> <p>2. W7+O5+O6: Визначення та реалізація короткострокових цілей за допомогою ефективної системи координації та чітких поточних пріоритетів діяльності;</p> <p>3. W5+O2: Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації завдяки командній роботі та співпраці між працівниками;</p>
S+T Сильні сторони + Загрози	W+T Слабкі сторони + Загрози
<p>1. S2+S4+T6: Реалізація інноваційного потенціалу підприємства завдяки впровадженню нових ідей працівників та здатності швидко адаптуватися до змін;</p> <p>2. S2+T1+T2: Зниження темпів плинності кадрів та підвищення продуктивності роботи за рахунок здатності швидко адаптуватися до нових умов;</p> <p>3. S1+S3+T4: Спільне стратегічне бачення та визначені довгострокові цілі забезпечують розуміння працівниками своїх обов’язків та очікувань щодо результатів роботи;</p>	<p>1. W1+W2+T5+T6: Невизначеність кар’єрних перспектив та обмежені можливості для навчання знижують мотивацію працівників та гальмують процес генерування креативних ідей;</p> <p>2. W3+W4+T1: Відсутність чіткого розуміння базових цінностей та неефективна адаптація нових працівників ускладнюють формування лояльного ставлення до компанії, що спричиняє зростання темпів плинності кадрів;</p> <p>3. W5+T3+T4: Недостатня внутрішня комунікація ускладнює координацію дій між працівниками, що призводить до зниження ефективності командної роботи та частого виникнення конфліктів;</p>

*Розроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінювання організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” можна узагальнити напрями її вдосконалення та шляхи їх реалізації, які сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємством та персоналом зокрема, підтриманню позитивного клімату в колективі та загальному розвитку підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями вдосконалення організаційної культури
ТОВ “Медіа Прінт Україна”*

Напрямок вдосконалення	Шляхи реалізації	Очікуваний результат
Розвиток здібностей працівників	Впровадження програм професійного навчання та розвитку працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Дозволить покращити професійні навички та вміння працівників підприємства, збільшити продуктивність та ефективність роботи; — Сприятиме підвищенню мотивації, рівня задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів; — Забезпечить формування кадрового резерву шляхом підготовки перспективних працівників до керівних посад у майбутньому;
	Забезпечення доступу до освітніх ресурсів (онлайн-курси, вебінари, конференції)	<ul style="list-style-type: none"> — Доступ до актуальної інформації стосовно новітніх технологій та досвіду передових компаній у галузі; — Застосування отриманих знань на практиці через впровадження нових ідей в усіх аспектах діяльності підприємства;
Підвищення ефективності командної роботи	Використання сучасних цифрових платформ для управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> — Підвищення ефективності управління проектами завдяки оптимізації процесів, чіткому розподілу завдань та контролю за їх виконанням; — Зростання продуктивності роботи команди, швидкий обмін інформацією та координація дій між учасниками проекту;
	Розвиток навичок командної роботи серед управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> — Забезпечить краще розуміння керівниками стосунків між працівниками всередині структурних підрозділів та підприємства загалом; — Дозволить організувати злагоджену роботу між керівниками, а відповідно, швидко приймати рішення та уникнути виникнення конфліктних ситуацій;

Продовження таблиці 3.3

	Організація та проведення командних заходів та проектів	<ul style="list-style-type: none"> — Формування спільної мети, підвищення рівня довіри між працівниками та згуртованості колективу; — Зменшення кількості конфліктів і покращення внутрішньої комунікації, вдосконалення комунікативних та лідерських навичок;
Підвищення мотивації працівників	Створення індивідуальних планів розвитку кожного співробітника з чітким окресленням його кар'єрних можливостей	<ul style="list-style-type: none"> — Сприятиме підвищенню мотивації працівників, оскільки вони знатимуть конкретні кроки для досягнення своїх кар'єрних цілей; — Можливість адаптації розвитку персоналу до потреб підприємства шляхом адаптації індивідуальних планів працівників під необхідні для підприємства навички та компетенції;
	Забезпечення публічного відзначення кар'єрних досягнень співробітників для демонстрації наявності різних можливостей для кар'єрного зростання	<ul style="list-style-type: none"> — Публічне визнання кар'єрних успіхів стимулює співробітників до досягнення вищих результатів та активної участі у розвитку своєї кар'єри; — Відзначення кар'єрних досягнень слугуватиме прикладом побудови успішної кар'єри всередині підприємства, що може надихнути інших працівників;
	Вдосконалення системи мотивації працівників за рахунок різних матеріальних та нематеріальних стимулів	<ul style="list-style-type: none"> — Забезпечить зростання рівня задоволеності та лояльності персоналу завдяки покращенню умов роботи та використанню різних способів матеріальної та нематеріальної винагороди; — Сприятиме підвищенню продуктивності праці та дозволить уникнути професійного вигорання працівників через великий обсяг завдань;
Вдосконалення системи контролю та координації	Автоматизація контролю за виконанням завдань шляхом використання програмного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> — Можливість відстеження темпів виконання завдань у режимі реального часу, що дозволить уникнути затримок; — Оптимізація робочих процесів, оперативне виявлення проблем та розробка шляхів їх усунення без нераціональних витрат часу та ресурсів;
	Чітке визначення посадових обов'язків та повноважень кожного працівника	<ul style="list-style-type: none"> — Усвідомлення працівниками очікуваних результатів від їхньої роботи, формування відчуття відповідальності; — Спрощення процесу адаптації працівників до роботи на підприємстві за рахунок конкретних визначених обов'язків та завдань;

Продовження таблиці 3.3

	Впровадження системи внутрішнього аудиту із залученням працівників до цього процесу	<ul style="list-style-type: none"> — Забезпечить об'єктивність оцінювання, отримання більш повної інформації про реальний стан усіх процесів на підприємстві; — Залучення працівників до процесу дозволить зміцнити організаційну культуру підприємства, сформувати атмосферу довіри в колективі;
Дотримання базових цінностей	Регулярне проведення корпоративних заходів за участі всього колективу	<ul style="list-style-type: none"> — Сприятиме активному обговоренню та поділу особистих цінностей, а відповідно, і кращому розумінню загальних цінностей підприємства; — Активна участь управлінського персоналу у проведенні корпоративних заходів сприятиме зміцненню організаційної культури;
	Розробка внутрішньої системи комунікації (спільний чат/платформа для обговорень) для персоналу	<ul style="list-style-type: none"> — Можливість більш досвідченим співробітникам ділитися досвідом та на власних прикладах пояснити, як цінності можуть бути втілені в роботі; — Зручний механізм для підтримання діалогу між співробітниками дасть можливість вільно висловлювати думки та зробити внесок у розуміння цінностей та однакового їх тлумачення;
	Розробка та впровадження системи регулярних тренінгів від директора підприємства стосовно значення фундаментальних цінностей у роботі	<ul style="list-style-type: none"> — Сприятиме кращому розумінню співробітниками цінностей та їх ролі у роботі; — Допоможе на конкретних прикладах та сценаріях продемонструвати, як цінності можуть бути втілені у щоденній роботі;

*Розроблено автором

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” розроблено на основі SWOT-аналізу організаційної культури з урахуванням вимог індустрії 5.0 (табл. 3.5). Проведений аналіз враховує результати оцінювання організаційної культури за адаптованими методиками MSAI та DOCS, а також факторів макросередовища підприємства за допомогою PESTLE-аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

PESTLE-аналіз ТОВ “Медіа Прінт Україна” в умовах індустрії 5.0*

№	Фактор	Вага	Експертні оцінки		Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2		
Політичні фактори						

Продовження таблиці 3.4

1	Політична нестабільність, активні воєнні дії на території України	0,43	5	5	5	2,15
2	Державна політика цифрового розвитку	0,25	4	3	3,5	0,875
3	Перехід до європейських стандартів ведення бізнесу	0,32	4	3	3,5	1,12
Сума		1	-	-	-	4,145
Економічні фактори						
1	Зростання темпів інфляції	0,29	4	4	4	1,16
2	Нестабільність курсу національної валюти	0,3	3	4	3,5	1,05
3	Зміни в структурі споживчого попиту	0,41	4	5	4,5	1,845
Сума		1	-	-	-	4,055
Соціокультурні фактори						
1	Зростання цифрової грамотності населення	0,19	4	4	4	0,76
2	Зміна форм організації праці	0,29	4	4	4	1,16
3	Зміни менталітету, цінностей та потреб населення	0,52	5	4	4,5	2,34
Сума		1	-	-	-	4,26
Технологічні фактори						
1	Розвиток новітніх технологій (штучний інтелект, Інтернет речей, робототехніка)	0,39	5	5	5	1,95
2	Автоматизація виробничих процесів	0,26	3	3	3	0,78
3	Стрімкі темпи інноваційного розвитку	0,35	5	4	4,5	1,575
Сума		1	-	-	-	4,305
Правові фактори						
1	Зміни трудового законодавства	0,16	4	3	3,5	0,56
2	Зміни законодавства у сфері охорони довкілля	0,34	5	3	4	1,36
3	Правове регулювання забезпечення соціальної рівності	0,5	5	4	4,5	2,25
Сума		1	-	-	-	4,17
Екологічні фактори						
1	Екологічна свідомість населення	0,38	5	5	5	1,9
2	Зміна екологічних норм та стандартів	0,29	4	4	4	1,16
3	Рівень забруднення зовнішнього середовища	0,33	4	5	4,5	1,485
Сума		1	-	-	-	4,545

*Розроблено автором

Зважені оцінки факторів зовнішнього середовища вказують на те, що найбільший вплив на ТОВ “Медіа Прінт Україна” чинять екологічні, соціокультурні та правові фактори, які визначають необхідність трансформації внутрішніх процесів та управлінських підходів відповідно до нових викликів.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” з урахуванням вимог індустрії 5.0*

S-сильні сторони	W-слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне впровадження технологій для автоматизації процесів; 2. Заохочення співпраці між працівниками різних структурних підрозділів; 3. Сприятливий психоемоційний клімат у колективі; 4. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників; 5. Визнання досвіду та навичок працівників; 6. Сприятливе внутрішнє середовище для генерування креативних ідей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність можливостей для навчання; 2. Недостатній рівень забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників; 3. Невизначеність кар’єрних перспектив та можливостей для професійного зростання; 4. Відсутність програм навчання працівників роботі з новими цифровими інструментами; 5. Недостатній рівень реалізації інноваційних ідей працівників; 6. Обмежена увага до соціальних та екологічних аспектів діяльності; 7. Стратегічні цілі не враховують потреби суспільства та вимоги навколишнього середовища.
О-можливості	Т-загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь компанії у соціальних та екологічних ініціативах; 2. Впровадження програм навчання; 3. Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників; 4. Впровадження програм навчання роботі з цифровими інструментами та платформами; 5. Дистанційний формат роботи; 6. Впровадження програм корпоративного добробуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення репутації компанії в очах споживачів, партнерів та громадськості; 2. Зниження рівня кваліфікації персоналу; 3. Високий рівень емоційного вигорання; 4. Низький рівень гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища; 5. Недооцінка внутрішнього інноваційного потенціалу 6. Втрата конкурентних переваг; 7. Зниження мотивації персоналу.

*Розроблено автором

За результатами визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” побудовано матрицю SWOT (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця SWOT-аналізу організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” з урахуванням вимог індустрії 5.0*

S+O Сильні сторони + Можливості	W+O Слабкі сторони + Можливості
--	--

Продовження таблиці 3.6

<ol style="list-style-type: none"> 1. S1+O4+O5: Розвиток цифрових навичок працівників з метою забезпечення ефективної роботи в дистанційному форматі; 2. S4+S6+O2: Розвиток інноваційного потенціалу працівників за рахунок забезпечення рівних можливостей для їх навчання та професійного розвитку; 3. S3+O6: Забезпечення добробуту працівників для запобігання емоційному вигоранню, втраті мотивації та підтримання сприятливого клімату в колективі; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. W6+W7+O1: Формування репутації соціально відповідальної компанії, діяльність якої базується на принципах сталого розвитку; 2. W3+O3: Забезпечення чіткого розуміння працівниками власних кар'єрних перспектив та необхідних навичок для кар'єрного зростання; 3. W2+O5+O6: Забезпечення емоційного, психологічного та фізичного добробуту працівників завдяки програмам well-being та гнучкому формату роботи;
S+T	W+T
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. S5+T7: Підвищення загального рівня мотивації працівників шляхом застосування нематеріальних методів заохочення; 2. S2+T2+T4: Взаємодія працівників із різних підрозділів сприяє обміну знаннями та досвідом, що є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства; 3. S6+T6: Зміцнення конкурентної позиції підприємства завдяки постійному вдосконаленню управлінських підходів, операційних процесів, оновленню товарів та послуг; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. W2+T3: Підвищення рівня емоційного виснаження персоналу та зниження продуктивності через відсутність часу на особисті потреби; 2. W6+W7+T1: Втрата довіри з боку споживачів, партнерів та громадськості внаслідок нехтування глобальними соціальними та екологічними проблемами; 3. W1+W4+W5+T4: Нездатність підприємства адаптуватися до змін через відсутність системного підходу до навчання працівників та нереалізований інноваційний потенціал;

*Розроблено автором

Результати проведеного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” з урахуванням основних принципів концепції “Суспільства 5.0” є основою для розробки подальших рекомендацій щодо вдосконалення окремих культурних елементів. Основні напрями вдосконалення та шляхи їх реалізації наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” в індустрії 5.0*

Напрямок вдосконалення	Шляхи реалізації
------------------------	------------------

Продовження таблиці 3.7

Корпоративна соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> — Розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності; — Регулярна участь працівників у благодійних або соціальних ініціативах; — Оптимізація використання ресурсів (папір, електроенергія), сортування відходів, цифровізація документообігу;
Розвиток працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Впровадження програм навчання та професійного розвитку; — Забезпечення доступу до онлайн освітніх ресурсів; — Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника;
Людино-машинна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> — Використання цифрових інструментів для виконання рутинної роботи; — Проведення тренінгів для підвищення цифрової грамотності працівників; — Впровадження програм адаптації персоналу до нових цифрових інструментів;
Управління бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> — Проведення комплексного аудиту наявних бізнес-процесів на підприємстві; — Створення діаграм бізнес-процесів для візуалізації послідовності дій [2]; — Стандартизація ключових бізнес-процесів;
Добробут працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Впровадження програм well-being; — Використання послуг корпоративного психолога; — Гнучкий графік роботи;
Створення спільної цінності	<ul style="list-style-type: none"> — Залучення працівників до благодійних ініціатив; — Проведення безкоштовних майстер-класів для студентів профільних спеціальностей; — Організація ініціатив зі збору та переробки макулатури;
Інноваційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> — Впровадження внутрішньої платформи збору ідей працівників; — Регулярне оновлення асортименту; — Оновлення цифрових інструментів, що використовуються для забезпечення робочого процесу;

*Розроблено автором

Реалізація визначених шляхів вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” створює передумови для підвищення ефективності діяльності працівників, формування сприятливого психоемоційного клімату в колективі, оптимізації процесів комунікації та взаємодії між працівниками з різних структурних підрозділів, а також сприяє формуванню бажаного стану організаційної культури на підприємстві. Рекомендації, розроблені на основі аналізу культури за адаптованими

методиками, враховують особливості індустрії 5.0, а тому їх реалізація сприятиме швидкій адаптації підприємства до нових вимог та змін в суспільстві, забезпеченню конкурентних переваг, зміцненню конкурентної позиції на ринку. Ці фактори матимуть позитивний вплив на загальні результати діяльності підприємства та дадуть змогу забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Методичне забезпечення трансформації організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу, зростання конкуренції, а також загострення соціально-економічних та екологічних проблем суспільства організації змушені адаптувати усталені підходи до управління та виробництва до нової парадигми розвитку. На відміну від попереднього етапу промислового розвитку, індустрія 5.0 не обмежується лише повною автоматизацією процесів з метою підвищення ефективності. Ця концепція враховує важливу роль людини як центрального елемента усіх бізнес-процесів і передбачає орієнтацію діяльності на задоволення потреб суспільства та забезпечення його сталого розвитку [54]. Кардинальна зміна пріоритетів прямо впливає на внутрішнє середовище компаній і зумовлює необхідність формування організаційної культури, яка сприятиме не лише підвищенню продуктивності працівників, а й забезпеченню гідних умов праці, дотриманню принципів корпоративної соціальної відповідальності, формуванню екологічної свідомості працівників, а також інтеграції принципів сталого розвитку в усі аспекти діяльності.

На сьогодні, організаційна культура є основним чинником стратегічного розвитку підприємств. Усе більше потенційних працівників, партнерів, інвесторів та клієнтів звертають увагу на цінності, норми та принципи, якими керується компанія, перш ніж прийняти рішення про подальшу співпрацю [89]. Зацікавлені сторони очікують від організацій відповідального ставлення до навколишнього середовища та соціальних проблем, а тому орієнтація

діяльності на досягнення Цілей сталого розвитку формує основу для забезпечення конкурентоспроможності, високої репутації та лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Досягнення Цілей сталого розвитку є комплексним завданням, що потребує спільних зусиль держав, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, суб'єктів господарської діяльності, громадян та інших установ. Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища підприємства не здатна сприяти досягненню всіх 17 Цілей. Водночас, у межах окремої організації вона може відігравати важливу роль у реалізації тих цілей, що стосуються забезпечення гідних умов праці, гендерної рівності, свідомого споживання ресурсів, вирішення екологічних проблем. За результатами аналізу змісту кожної цілі визначено, що організаційна культура може сприяти досягненню Цілей №3, №4, №5, №8, №9, №10, №12, №13, №17 (рис. 1.11). Таким чином, трансформація організаційної культури підприємства з метою його пристосування до вимог концепції “Суспільства 5.0” повинна враховувати ті складові, що сприятимуть реалізації Цілей сталого розвитку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями впливу організаційної культури на досягнення ЦСР*

Ціль	Напрями впливу
<p>Ціль №3: Міцне здоров'я Метою є забезпечення доступу до якісних медичних послуг, підвищення тривалості життя, збільшення очікуваної тривалості життя.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Приватне медичне та/або стоматологічне страхування; – Абонементи у спортивний зал для працівників; – Забезпечення здорового харчування в офісі; – Програми підтримки психологічного здоров'я;
<p>Ціль №4: Якісна освіта Метою є забезпечення доступу до якісної освіти та можливостей для навчання для всіх людей, незалежно від віку та статі.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Організація тренінгів, семінарів та воркшопів; – Партнерство з освітніми платформами та доступ для працівників; – Гнучкий графік роботи для працівників, що здобувають освіту; – Повна/часткова компенсація витрат за навчання;
<p>Ціль №5: Гендерна рівність Метою є забезпечення рівних прав для жінок та чоловіків у всіх аспектах життя, усунення дискримінації, забезпечення рівного доступу до ресурсів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження політики гендерної рівності; – Забезпечення рівної оплати праці; – Забезпечення рівних можливостей для навчання та кар'єрного зростання; – Рівні умови відпусток по догляду за дитиною для жінок та чоловіків;

Продовження таблиці 3.8

<p>Ціль №8: Гідна праця та економічне зростання</p> <p>Метою є сприяння постійному економічному зростанню, забезпечення гідних умов праці для людей, захист трудових прав працівників.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження програм навчання, забезпечення можливостей кар’єрного зростання; – Гнучкий графік роботи, підтримка балансу “робота – особисте життя”; – Безпечні умови праці; – Прозора система оплати праці;
<p>Ціль №9: Інновації та інфраструктура</p> <p>Метою є зменшення розриву між країнами в технологічному розвитку, сприяння впровадженню інноваційних технологій, розвиток доступної інфраструктури.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток цифрових навичок працівників; – Підтримка креативного мислення працівників; – Забезпечення сприятливого внутрішнього середовища для генерування інноваційних ідей; – Автоматизація бізнес-процесів, використання нових технологій та цифрових інструментів;
<p>Ціль №10: Скорочення нерівності</p> <p>Метою є зменшення розриву між країнами в економічному, соціальному, екологічному розвитку, забезпечення рівних умов у доступі до новітніх технологій.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Рівні можливості доступу до новітніх технологій та цифрових інструментів; – Заохочення участі працівників у благодійних ініціативах, проектах; – Забезпечення конкурентної заробітної плати; – Підвищена увага до екологічних наслідків діяльності;
<p>Ціль №12: Відповідальне споживання</p> <p>Метою є мінімізація негативного впливу виробництва на довкілля, зменшення надлишкового споживання ресурсів та виробництва продукції.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Сортування відходів, мінімізація використання паперу; – Використання багаторазових матеріалів, а також тих, що підлягають переробці, в офісі; – Оптимізація логістичних процесів; – Запровадження системи моніторингу споживання ресурсів;
<p>Ціль №13: Боротьба зі зміною клімату</p> <p>Метою є впровадження заходів для сповільнення процесу зміни клімату, зменшення викидів парникових газів в атмосферу.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Участь працівників в екологічних ініціативах; – Обмеження надмірного використання ресурсів (папір, електроенергія, паливо); – Використання відновлюваних джерел енергії; – Оптимізація логістики, співпраця з екологічно свідомими логістичними компаніями;
<p>Ціль №17: Партнерство заради стійкого розвитку</p> <p>Метою є налагодження співпраці з міжнародними організаціями для обміну досвідом, ресурсами та знаннями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Заохочення участі працівників у міжнародних проектах, конференціях; – Вибір постачальників, які дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності; – Партнерства з освітніми установами та іншими організаціями з метою обміну знаннями;

*Розроблено автором

За результатами оцінювання організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” запропоновано рекомендації щодо вдосконалення 11 її складових. Їх значущість для забезпечення найбільш ефективної трансформації культури не є однаковою, тому виникає потреба у визначенні їх пріоритетності з метою

зосередження управлінських зусиль на тих напрямках, які мають найбільший потенціал впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства. З метою обґрунтованого вибору оптимального напрямку трансформації організаційної культури застосовано метод аналізу ієрархій (МАІ), який дає можливість кількісно оцінити важливість кожної складової культури шляхом їх попарного порівняння, об'єктивно ранжувати складові за ступенем їх значущості для підприємства, визначити першочергові напрями для впровадження змін, а також розрахувати глобальний пріоритет управління організаційною культурою.

Застосування даного методу передбачає структурування завдання шляхом визначення мети завдання, критеріїв та альтернатив, а також встановлення зв'язків між ними в ієрархічній моделі (рис. 3.2). Ієрархічна модель складається з 3 рівнів. Перший рівень становить мета, другий рівень – критерії, а третій рівень – альтернативи, тобто ступені необхідності змін, серед яких потрібно зробити вибір щодо кожного критерію та організаційної культури в цілому [51]. Критеріями обрано ті складові організаційної культури, які за результатами оцінювання потребують подальшого вдосконалення: розвиток здібностей (K_1), командна робота (K_2), система мотивації (K_3), система контролю (K_4), базові цінності (K_5), корпоративна соціальна відповідальність (K_6), людино-машинна взаємодія (K_7), управління бізнес-процесами (K_8), добробут працівників (K_9), створення спільної цінності (K_{10}), інноваційна діяльність (K_{11}).

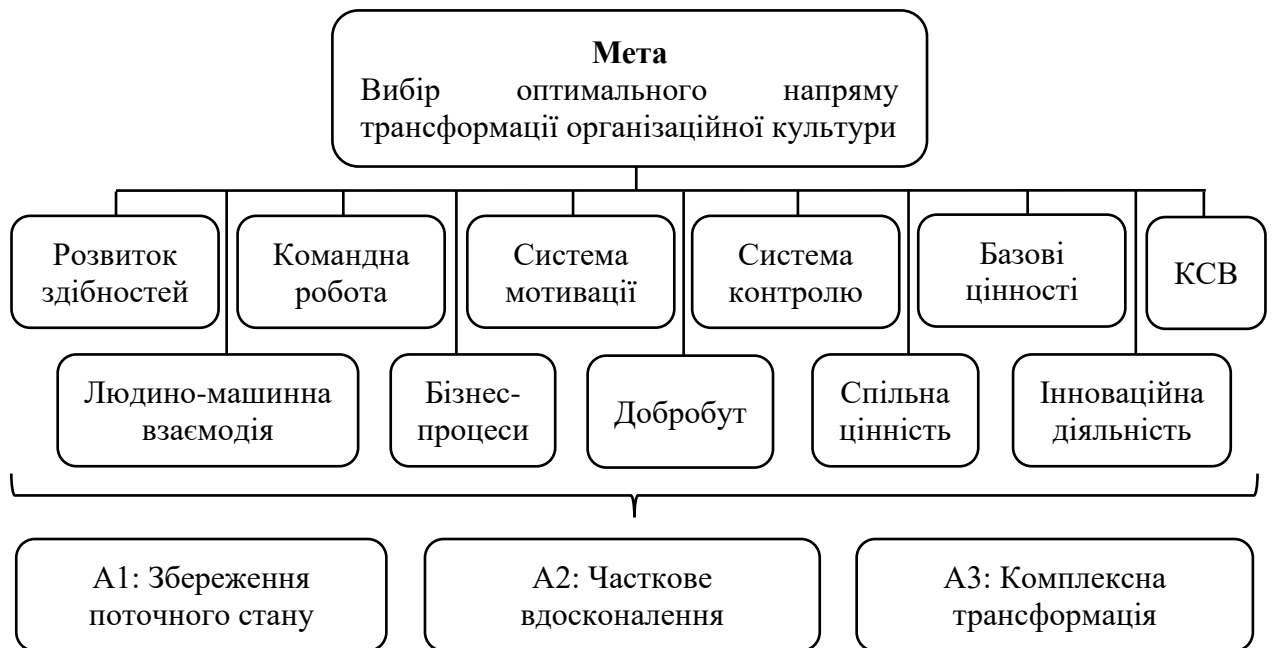


Рис. 3.2 Ієрархічна модель вибору оптимального варіанту трансформації організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”*

*Розроблено автором

Після визначення мети завдання, критеріїв та альтернатив застосування методу аналізу ієрархії передбачає побудову матриці попарних порівнянь критеріїв, розрахунок середнього геометричного та вагового коефіцієнту кожного критерію. Результати розрахунків наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Матриця порівняння критеріїв*

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт
K ₁	1	3	3	9	1/3	1	3	1/2	1/7	4	2	1,4171	0,0966
K ₂	1/3	1	1	3	1/9	1/3	1	1/6	1/9	1	1/2	0,4842	0,0330
K ₃	1/3	1	1	3	1/9	1/3	1	1/6	1/9	1	1/2	0,4842	0,0330
K ₄	1/9	1/3	1/3	1	1/9	1/9	1/3	1/9	1/9	1/3	1/6	0,2099	0,0143
K ₅	3	9	9	9	1	1	3	1	1	3	2	2,6166	0,1784
K ₆	1	3	3	9	1	1	3	1	1	3	2	1,9392	0,1322
K ₇	1/3	1	1	3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1	1/2	0,6297	0,0429
K ₈	2	6	6	9	1	1	3	1	1	3	2	2,3427	0,1597
K ₉	7	9	9	9	1	1	3	1	1	3	2	2,8261	0,1927
K ₁₀	1/4	1	1	3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1	1/2	0,6134	0,0418
K ₁₁	1/2	2	2	6	1/2	1/2	2	1/2	1/2	2	1	1,1050	0,0753
Сума												14,6682	1

*Розроблено автором

Наступним етапом проведення аналізу є побудова матриці попарних порівнянь ступенів необхідності змін за кожним критерієм з розрахунком вагових коефіцієнтів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця порівняння альтернатив щодо критеріїв*

	A_1	A_2	A_3	Ваговий коефіцієнт
K_1 - Розвиток здібностей				
A_1	1	1/7	1/9	0,0525
A_2	7	1	1	0,3998
A_3	9	2	1	0,5477
K_2 - Командна робота				
A_1	1	1/5	1/6	0,0836
A_2	5	1	1	0,4443
A_3	6	1	1	0,4721
K_3 - Система мотивації				
A_1	1	1/8	1/4	0,0769
A_2	8	1	2	0,6154
A_3	4	1/2	1	0,3077
K_4 - Система контролю				
A_1	1	1/6	1/8	0,0672
A_2	6	1	1	0,4440
A_3	8	1	1	0,4887
K_5 - Базові цінності				
A_1	1	1/7	1/3	0,0925
A_2	7	1	2	0,6153
A_3	3	1/2	1	0,2922
K_6 - Корпоративна соціальна відповідальність				
A_1	1	1/2	1/9	0,0816
A_2	2	1	1/5	0,1576
A_3	9	5	1	0,7608
K_7 - Людино-машинна взаємодія				
A_1	1	1/4	1/7	0,0823
A_2	4	1	1/2	0,3150
A_3	7	2	1	0,6026
K_8 - Управління бізнес-процесами				
A_1	1	1/7	1/3	0,0925
A_2	7	1	2	0,6153
A_3	3	1/2	1	0,2922
K_9 - Добробут працівників				
A_1	1	1/6	1/9	0,0611
A_2	6	1	1/2	0,3333
A_3	9	2	1	0,6056
K_{10} - Створення спільної цінності				
A_1	1	1/5	1/9	0,0660
A_2	5	1	1/2	0,3187
A_3	9	2	1	0,6153
K_{11} - Інноваційна діяльність				
A_1	1	1/2	1/8	0,0909
A_2	2	1	1/4	0,1818
A_3	8	4	1	0,7273

*Розроблено автором

На основі проведених розрахунків визначено важливість кожної альтернативи за усіма критеріями та їхній ранг, враховуючи, що чим більше значення важливості U , тим вищий ранг (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Важливість альтернатив за критеріями*

Альтернатива	Важливість (U)	Ранг
A_1	0,0783	3
A_2	0,4136	2
A_3	0,5081	1

*Розроблено автором

Отримані результати свідчать про те, що організаційна культура ТОВ “Медіа Прінт Україна” потребує комплексної трансформації, оскільки саме ця альтернатива має найбільше значення важливості (0,5081) порівняно з двома іншими – часткове вдосконалення (0,4136) та збереження поточного стану (0,0783). Поточний стан організаційної культури не здатен забезпечити ефективну діяльність підприємства та його адаптацію до постійно змінних умов ринку та зовнішнього середовища загалом, а тому комплексний підхід до трансформації культури та вдосконалення її складових є важливим фактором досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати аналізу організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”, проведеного за методиками MSAI, OCAI, Хенді та DOCS, а також адаптованими методиками MSAI та DOCS демонструють наявність суттєвих розбіжностей між оцінками окремих складових працівниками та директором підприємства. Це свідчить про різне уявлення щодо загального стану організаційної культури. Розрахунок рівнів її розвитку за обома групами респондентів наведено в табл. 3.12. Із таблиці видно, що за оцінками директора рівень розвитку організаційної культури підприємства (3,6947) вищий, ніж за оцінками працівників (3,2636).

Таблиця 3.12

Оцінка рівня розвитку організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”*

Складові організаційної культури	Вагомість	Оцінки директора		Оцінки працівників	
		факт	факт*ваг	факт	факт*ваг

Продовження таблиці 3.12

Розвиток здібностей	0,0966	4	0,3864	3,016	0,2913
Командна робота	0,0330	4,1	0,1353	3,275	0,1081
Система мотивації	0,0330	3,8	0,1254	3,166	0,1045
Система контролю	0,0143	3,6	0,0515	3,146	0,0450
Базові цінності	0,1784	3,8	0,6779	3,49	0,6226
Корпоративна соціальна відповідальність	0,1322	3,2	0,4230	2,85	0,3768
Людино-машинна взаємодія	0,0429	3,7	0,1587	3,43	0,1471
Управління бізнес-процесами	0,1597	3,8	0,6069	3,438	0,5490
Добробут працівників	0,1927	3,8	0,7323	3,437	0,6623
Створення спільної цінності	0,0418	3,2	0,1338	3,07	0,1283
Інноваційна діяльність	0,0753	3,5	0,2636	3,035	0,2285
Рівень організаційної культури			3,6947	-	3,2636

*Розроблено автором

Використовуючи граничні інтервали оцінки стану культури, визначені в [9], можна зробити висновок, що, на думку директора, поточна культура характеризується підвищеним рівнем розвитку, забезпечує ефективну діяльність та інтенсивний розвиток підприємства, однак, потребує незначного вдосконалення деяких складових. За оцінками працівників показник рівня розвитку організаційної культури перебуває в межах [2,6 – 3,4), що свідчить про її середній рівень, зумовлений недостатньою увагою керівництва до питань її формування та розвитку, відсутністю чітких стандартів, норм, правил та моделей поведінки. Різниця в оцінках директора та працівників свідчить про наявність дисбалансу у сприйнятті проявів культури на різних рівнях управління, а також низьку залученість персоналу до процесу її розвитку. Це створює перешкоди для впровадження змін та усвідомлення працівниками фундаментальних принципів культури, знижує мотивацію персоналу. Таким

чином, результати аналізу вказують на необхідність розробки стратегії управління організаційною культурою, яка передбачатиме узгодження бачення директора та очікувань працівників, вдосконалення системи внутрішньої комунікації, а також розробку і впровадження чітких стандартів діяльності. Стратегія управління організаційною культурою повинна враховувати рівень необхідного впливу на ті елементи, які були оцінені найнижче. На основі матриці порівняння альтернатив щодо критеріїв (табл. 3.10) побудовано ієрархічну структуру складових організаційної культури з метою визначення, які саме елементи першочергово потребують вдосконалення (рис. 3.3).

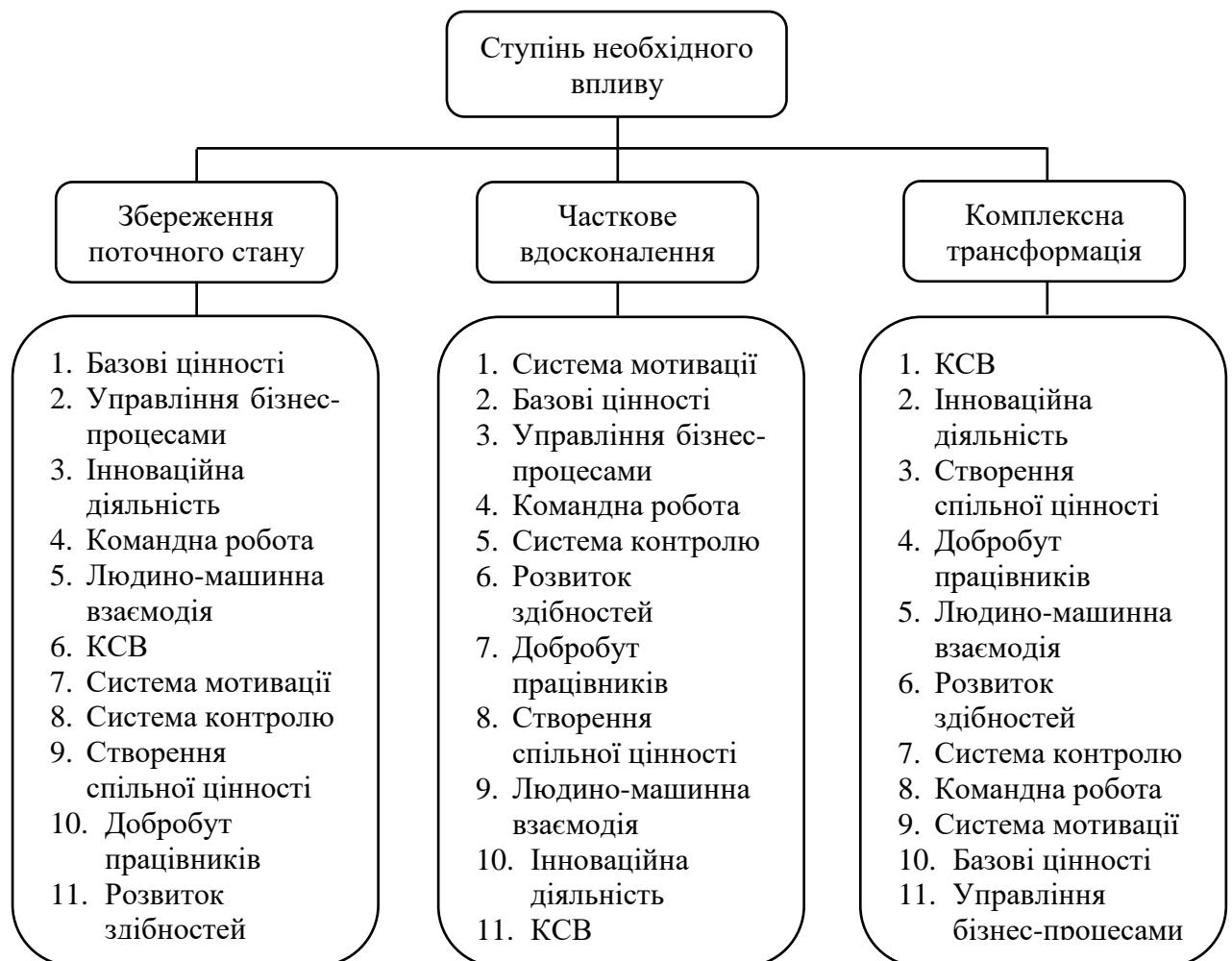


Рис. 3.3 Ієрархія складових організаційної культури за ступенями необхідності змін*

*Розроблено автором

З рисунку видно, що комплексної трансформації вимагають ті складові організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”, які відповідають

основним принципам та ідеям індустрії 5.0. Таким чином, можна зробити висновок, що, на сьогодні, підприємство не здатне повною мірою адаптуватися до становлення нового суспільства та зміни умов зовнішнього середовища. Відсутність або недостатній рівень розвитку цих складових у поточній культурі свідчить про ризик втрати конкурентних позицій підприємства на ринку в майбутньому. У першу чергу, необхідно акцентувати увагу на розробці стратегії та імплементації принципів корпоративної соціальної відповідальності в усі аспекти діяльності, активізації інноваційної діяльності як ключового фактору конкурентоспроможності, забезпеченні добробуту працівників, наявності можливостей для навчання та розвитку, а також забезпеченні ефективної взаємодії працівників із сучасними технологіями та цифровими інструментами.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності повинна відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства, його стратегічним цілям та пріоритетам діяльності. Крім того, процеси розробки та реалізації стратегії є циклічними, потребують безперервного контролю і своєчасного впровадження змін з урахуванням змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [7]. Таким чином, розробка оптимальної стратегії соціальної відповідальності, яка здатна задовольнити потреби підприємства та суспільства, неможлива без розуміння послідовності дій та змісту кожного етапу цього процесу. У сукупності вони формують підґрунтя для ухвалення виважених управлінських рішень щодо складових стратегії на основі даних про ресурсні можливості підприємства та потреби зацікавлених сторін. Етапи процесу розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Етапи процесу розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності [7]

Розробка та впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві дає змогу суттєво підвищити його ділову репутацію, підвищити рівень довіри серед працівників, клієнтів, інвесторів та партнерів, сприяти вирішенню глобальних проблем суспільства, а також сформувати сприятливе середовище для розвитку.

Метою розробки та впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності є вирішення актуальних соціальних та екологічних проблем, що виникли як наслідок стрімкого технологічного розвитку, змін суспільних норм та орієнтації бізнесу лише на досягнення економічних результатів протягом тривалого періоду. Однак, програми соціальної відповідальності окремих підприємств не завжди узгоджені між собою, адже формуються з урахування їхніх можливостей та цілей. Реалізація даних програм сприяє мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та соціальну сферу, але не передбачає необхідність забезпечення високих економічних результатів. Системний підхід до розробки стратегій КСВ у межах кожного підприємства країни, у подальшому, дасть можливість перейти до реалізації концепції створення спільної цінності, яка передбачає одночасне підвищення економічної ефективності бізнесу та задоволення суспільних потреб [40]. Реалізація наданих рекомендацій щодо вдосконалення цих складових організаційної культури уможливіє забезпечення

комплексної трансформації внутрішнього середовища підприємства, високого рівня адаптивності та готовності до змін та стимулювання інноваційного розвитку.

Впровадження програми well-being у межах вдосконалення такої складової організаційної культури, як “добробут працівників”, має стратегічне значення для забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства. Високий рівень добробуту працівників не тільки сприяє підвищенню їх продуктивності та лояльності до компанії, а й здатен безпосередньо впливати на вдосконалення інших складових культури. З метою надання практичних рекомендацій для вдосконалення цієї складової організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” розроблено 3 альтернативних варіанти програми well-being та проведено їх оцінювання за методом TOPSIS для вибору найбільш оптимального варіанту. За результатами проведеного аналізу розраховано орієнтовну вартість впровадження програми на рік. Характеристика складових кожної програми, а також критерії їх оцінювання представлені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Характеристика альтернативних варіантів програми well-being*

Складові програми	Альтернативи, A_n			Критерії оцінювання, C_n
	Програма №1 A_1	Програма №2 A_2	Програма №3 A_3	
Страховання здоров'я	TAS Life, тариф “Нептун”	TAS Life, тариф “Стугна”	TAS Life, тариф “Богдана”	C_1 : Вартість на рік, грн.
				C_2 : К-сть страхових випадків, од.
Навчальні курси	Udemy	Coursera	LinkedIn	C_3 : Вартість на рік, дол.
				C_4 : К-сть доступних курсів, од.
Абонемент у спортзал	Sportlife	АтлетіКо	Apollo Next	C_5 : Вартість на рік, грн.
Корпоративний психолог	Meclee	Rozmova	About You	C_6 : Вартість на рік, грн.
				C_7 : Тривалість консультації, хв.
Харчування в офісі	NomNom	Fred&Fresh	Канарка	C_8 : Вартість на рік, грн

Продовження таблиці 3.13

Чекап організму	Dila	CSD Lab	Synevo	C_9 : Вартість на рік, грн.
Подарунки дітям співробітників на Новий рік	Roshen	M&M's	Roshen	C_{10} : Вартість на рік, грн.
				C_{11} : Вага, гр.

*Розроблено автором

Застосування методу TOPSIS для вибору найбільш оптимального варіанту програми well-being із 3 запропонованих передбачає визначення показників досягнення цілей та їх значення для кожної альтернативи, а також вагових коефіцієнтів кожного критерію експертним шляхом (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Характеристики альтернативних варіантів*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)										
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_{10}	C_{11}
A_1	102960	7	7920	24000	219780	528000	60	1320000	48400	4537	622
A_2	68640	5	8778	7000	224400	792000	50	1056000	65780	2847	190
A_3	39600	3	5280	17000	237336	792000	60	1425600	108460	2522	472
Вага	0,13	0,08	0,11	0,05	0,1	0,12	0,07	0,15	0,08	0,07	0,04

*Розроблено автором

На першому етапі необхідно нормалізувати матрицю рішень шляхом ділення значення кожного критерію на норму вектора суми значень критерію (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Результати обчислення x_{kj}^2 та $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$ для кожного критерію*

Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)	Варіанти рішення			$\sqrt{\sum_{i=1}^k x_{ij}^2}$
	A_1	A_2	A_3	
C_1	10600761600	4711449600	1568160000	129924,48
C_2	49	25	9	9,11
C_3	62726400	77053284	27878400	12948,28
C_4	576000000	49000000	289000000	30232,43
C_5	48303248400	50355360000	56328376896	393683,86
C_6	2,78784E+11	6,27264E+11	6,27264E+11	1238269,76
C_7	3600	2500	3600	98,49
C_8	1,7424E+12	1,11514E+12	2,03234E+12	2211305,35
C_9	2342560000	4327008400	11763571600	135768,70

Продовження таблиці 3.15

C_{10}	20584369	8105409	6360484	5920,33
C_{11}	386884	36100	222784	803,60

*Розроблено автором

На основі проведених розрахунків обчислено нормалізовану матрицю (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Обчислення нормалізованої матриці $D^* = \|r_{ij}\|_{n \times m}^*$

Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)	Варіанти рішення		
	A_1	A_2	A_3
C_1	0,7925	0,5283	0,3048
C_2	0,7683	0,5488	0,3293
C_3	0,6117	0,6779	0,4078
C_4	0,7938	0,2315	0,5623
C_5	0,5583	0,5700	0,6029
C_6	0,4264	0,6396	0,6396
C_7	0,6092	0,5077	0,6092
C_8	0,5969	0,4775	0,6447
C_9	0,3565	0,4845	0,7989
C_{10}	0,7663	0,4809	0,4260
C_{11}	0,7740	0,2364	0,2364

*Розроблено автором

Отримані результати обчислень використовуються для побудови зваженої нормалізованої матриці рішень шляхом множення кожного рядка нормалізованої матриці на відповідний ваговий коефіцієнт (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Зважена нормалізована матриця рішень*

Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)	Варіанти рішення		
	A_1	A_2	A_3
C_1	0,1030	0,0687	0,0396
C_2	0,0615	0,0439	0,0263
C_3	0,0673	0,0746	0,0449
C_4	0,0397	0,0116	0,0281
C_5	0,0558	0,0570	0,0603
C_6	0,0512	0,0768	0,0768
C_7	0,0426	0,0355	0,0426
C_8	0,0895	0,0716	0,0967
C_9	0,0285	0,0388	0,0639

Продовження таблиці 3.17

C_{10}	0,0536	0,0337	0,0298
C_{11}	0,0310	0,0095	0,0095

*Розроблено автором

Серед отриманих результатів необхідно визначити 2 штучні альтернативи A^+ та A^- з урахуванням характеру монотонності цільової функції. Штучна альтернатива A^+ є ідеально позитивним рішенням, а штучна альтернатива A^- – ідеально негативним (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Показники ідеально позитивної та ідеально негативної альтернатив*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)										
	$C_1 \downarrow$	$C_2 \uparrow$	$C_3 \downarrow$	$C_4 \uparrow$	$C_5 \downarrow$	$C_6 \downarrow$	$C_7 \uparrow$	$C_8 \downarrow$	$C_9 \downarrow$	$C_{10} \downarrow$	$C_{11} \uparrow$
A^+	0,0396	0,0615	0,0449	0,0397	0,0558	0,0512	0,0426	0,0716	0,0285	0,0298	0,0310
A^-	0,1030	0,0263	0,0746	0,0116	0,0603	0,0768	0,0355	0,0967	0,0639	0,0536	0,0095

*Розроблено автором

На наступному етапі необхідно визначити відстань між i -тою альтернативою та ідеально позитивною і ідеально негативною альтернативами. Розрахунки представлені в табл. 3.19

Таблиця 3.19

Обчислення ступеня близькості альтернатив*

	A_1	A_2	A_3
S_i^+	0,0736	0,0641	0,0662
S_i^-	0,0676	0,0562	0,0761

*Розроблено автором

Останній етап застосування методу TOPSIS передбачає визначення близькості альтернатив до ідеально позитивної альтернативи A^+ . Результати розрахунків наведені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Розрахунок відстаней альтернатив до A^+ та A^- *

	S_i^+	S_i^-	$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A_1	0,0736	0,0676	0,4789	2
A_2	0,0641	0,0562	0,4670	3
A_3	0,0662	0,0761	0,5348	1

*Розроблено автором

На основі проведених розрахунків набір альтернатив можна ранжувати наступним чином: $A_3 > A_1 > A_2$. Найбільш оптимальною для впровадження є

програма well-being №3. Орієнтовні витрати підприємства на впровадження програми за рік становлять 2824321 грн. Незважаючи на значні витрати на впровадження програми, прогнозований ефект від реалізації передбачає підвищення мотивації працівників, зростання продуктивності, зменшення темпів плинності кадрів, загальне зміцнення організаційної культури та зростання фінансових результатів діяльності.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз організаційної культури за звичайних умов та з урахуванням вимог індустрії 5.0 дав змогу визначити основні слабкі сторони, які можуть зашкодити підприємству успішно адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. За результатами обох SWOT-аналізів розроблено рекомендації для вдосконалення організаційної культури, що в сукупності здатні сприяти її зміцненню та позитивному впливу на діяльність підприємства. У межах проведення SWOT-аналізу культури з урахування основних ідей концепції “Суспільства 5.0” додатково проведено PESTLE-аналіз для визначення ключових факторів зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при розробці рекомендацій. Таким чином, основними напрямками вдосконалення культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за поточних умов є розвиток здібностей працівників, підвищення ефективності командної роботи, підвищення мотивації працівників, вдосконалення системи контролю та дотримання базових цінностей. За умов становлення індустрії 5.0 вдосконалення потребують такі складові, як корпоративна соціальна відповідальність, розвиток працівників, людино-машинна взаємодія, управління бізнес-процесами, добробут працівників, створення спільної цінності та інноваційна діяльність. З метою підтвердження доцільності наданих рекомендацій, проаналізовано напрями впливу організаційної культури на досягнення Цілей сталого розвитку в межах підприємства. З використанням методу аналізу ієрархій визначено, що оптимальним напрямом управління організаційною культурою ТОВ “Медіа Прінт Україна” є її трансформація, а складовими, що потребують впровадження змін першочергово є корпоративна соціальна відповідальність, інноваційна

діяльність, створення спільної цінності, добробут працівників, людино-машинна взаємодія та розвиток здібностей. Практичне застосування рекомендацій, що стосуються складової “добробут працівників”, проілюстровано на прикладі розробки 3 варіантів програми well-being та вибору оптимальної альтернативи за результатами використання методу TOPSIS. Орієнтовні витрати на впровадження найбільш оптимальної програми становлять 2824321 гривень на рік. Реалізація цієї програми сприятиме підвищенню задоволеності працівників, їх мотивації та лояльності до підприємства і, як наслідок, загальному зміцненню організаційної культури та її трансформації з метою адаптації ТОВ “Медіа Прінт Україна” до нового суспільства та вимог ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах організаційна культура виступає не просто частиною корпоративної політики, а важливим стратегічним інструментом управління підприємством, складним механізмом, кожен елемент якого спрямований на об'єднання усіх членів організації єдиною системою цінностей, вірувань, поглядів та моделей поведінки для досягнення її цілей. Становлення індустрії 5.0 стало причиною кардинальних змін світогляду людей, їхніх цінностей, посилення уваги до глобальних соціальних проблем та впливу виробництва на навколишнє середовище, що, у свою чергу, зумовило необхідність зміни підходів до організації діяльності. Поява нових вимог ринку та суспільства загалом пояснюють втрату актуальності окремих складових організаційної культури, що були сформовані під впливом попередніх етапів розвитку. “Суспільство 5.0” передбачає інтеграцію нових культурних елементів, зокрема принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, етичних норм у ведення бізнесу, забезпечення рівності та гідних умов праці, добробуту працівників, що пояснює необхідність формування нової моделі організаційної культури та комплексного підходу до її трансформації.

На основі критичного аналізу праць зарубіжних та вітчизняних науковців досліджено еволюцію поняття “організаційна культура”, розглянуто його сутність з позицій управлінського та соціально-психологічного підходів, а також зміст з позицій різних авторів. За результатами застосування методу SAST сформульовано універсальне визначення поняття, яке стверджує, що “організаційна культура – це унікальна система взаємопов’язаних базових припущень, матеріальних та духовних цінностей, правил, норм і переконань, що існує в кожній організації та сприймається всіма її членами, визначає спосіб їх об’єднання та принципи поведінки, і сформована з метою забезпечення ефективного виконання завдань працівниками та успішної адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов”. Дослідження основних функцій, складових та рівнів організаційної культури, що є фундаментом для подальшого дослідження, здійснено на основі праць Е. Шейна, Е. Холла, В.

Кошельника та В. Воронкової. Узагальнення змісту кількісних методик оцінювання організаційної культури здійснено з метою вибору оптимально методичного інструментарію для практичного застосування на прикладі конкретного підприємства.

Оцінювання організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” та її складових здійснено за методиками MSAI, OCAI, Хенді та DOCS шляхом анкетування працівників підприємства. Результати проведених опитувань свідчать про суттєві розбіжності в оцінках директора та працівників щодо поточного стану організаційної культури. Це вказує на відсутність єдиного розуміння базових цінностей співробітниками підприємства, ефективної системи внутрішньої комунікації, а також невідповідність бажаних принципів управління реальній ситуації. За результатами розрахунку середніх оцінок складових кожної методики визначено елементи організаційної культури, що потребують вдосконалення. Таким чином, за методикою MSAI найменш розвиненими управлінськими навичками директора є управління координацією (16,59б.), управління системою контролю (16,87б.), управління командною роботою (17,28б.), управління мотивацією працівників (17,41б.) та управління постійним вдосконаленням (17,43б.). Результати оцінювання організаційної культури за методикою OCAI вказують на те, що за поточного стану на підприємстві характерні ознаки адхократичного та ринкового типів культури, а бажаною є кланова культура. За методикою Хенді поточному стану притаманні ознаки культури ролі та культури завдання, а бажаний стан передбачає переважання ознак культури завдання та культури особистості. Результати оцінювання організаційної культури за методиками OCAI та Хенді корелюють між собою, враховуючи схожу характеристику типів культури, а відповідно, напрями вдосконалення, на яких необхідно зосередити увагу, однакові. За результатами оцінювання організаційної культури за методикою DOCS можна зробити висновок, що індикаторами, які першочергово потребують вдосконалення, є “розвиток здібностей” (3,23б.), “згода” (3,35б.) та “базові цінності” (3,52б.).

З метою визначення рівня відповідності поточного стану організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” характерним ознакам індустрії 5.0 адаптовано методики MSAI та DOCS. Окремі елементи даних методик, які втратили актуальність в контексті трансформацій сучасного соціально-економічного середовища, модифіковано відповідно до вимог нової парадигми розвитку. Оцінювання організаційної культури з використанням адаптованих методик вказує на необхідність дотримання підприємством принципів корпоративної соціальної відповідальності, створення можливостей для навчання та розвитку працівників, управління їх добробутом, а також активізації інноваційної активності.

З метою розробки рекомендацій щодо вдосконалення складових організаційної культури, які набрали найменше балів за результатами оцінювання, проведено SWOT-аналіз культури за поточних умов та з урахуванням вимог індустрії 5.0, а також PESTLE-аналіз для визначення тих факторів зовнішнього середовища, які визначають необхідність трансформації внутрішніх процесів відповідно до нових умов. За результатами аналізу розроблено 2 групи рекомендацій – для вдосконалення культури за поточних умов та за умов індустрії 5.0.

Основним інструментом для вибору оптимального напрямку управління організаційною культурою та визначення складових, які першочергово потребують вдосконалення, використано метод аналізу ієрархій. За результатами проведених розрахунків доцільною є комплексна трансформація організація культури, а саме таких її елементів, як корпоративна соціальна відповідальність, інноваційна діяльність, створення спільної цінності, добробут працівників, людино-машинна взаємодія та розвиток здібностей.

Основними пропозиціями для підвищення рівня розвитку вищезазначених складових культури є:

1. Розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності;
2. Впровадження внутрішньої платформи збору ідей;

3. Регулярне оновлення асортименту та цифрових інструментів, що використовуються для забезпечення робочого процесу;
4. Участь працівників у благодійних заходах та соціальних ініціативах;
5. Проведення майстер-класів/екскурсій для студентів профільних спеціальностей;
6. Впровадження комплексної програми well-being;
7. Впровадження цифрових інструментів для виконання рутинної роботи;
8. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника;

Наведено характеристику етапів формування та впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності, а також запропоновано 3 альтернативних варіанти програми well-being. Найбільш оптимальний варіант для впровадження на підприємстві обрано на основі застосування методу TOPSIS. Розраховано оптимальні витрати на впровадження програми на рік.

Таким чином, розроблені пропозиції щодо підвищення рівня розвитку складових організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” спрямовані на забезпечення успішної адаптації підприємства до нових умов зовнішнього середовища, які є результатом становлення індустрії 5.0. Впровадження наведених рекомендацій сприятиме загальному зміцненню організаційної культури, її поступовій трансформації відповідно до нових потреб та вимог суспільства, підвищенню рівня задоволеності працівників, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а також забезпеченню конкурентоспроможності за кардинально нових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: economic sciences.* 2020. Т. 141, № 6. С. 84–95. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
3. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. - К.: Нічлава, 2008. - 465 с.
4. Баніт О. В. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства [Електронний ресурс] / Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. // Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2021. С. 311–325.
5. Баранова В. А. Оцінка типів і параметрів організаційної культури позашкільних навчальних закладів працівниками різного віку і статі. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2018. № 2 (13). С. 7–12.
6. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства : дис. ... д-ра філософії : 073. Харків, 2020. 256 с. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdb/?temaSearch1=формування+організаційно+ї+культури+в+стратегічному+управлінні+підприємства&typeSearch1=1&tab=small> (дата звернення: 03.04.2025).

7. Білан О. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 166–169. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/27.pdf (дата звернення: 03.05.2025).
8. Білик Р., Варвус А. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 318-323. - Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48> (дата звернення: 22.03.2025).
9. Білорус Т. В. Вибір цілей управління організаційною культурою підприємства на основі її оцінки. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 8–12.
10. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // *Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської*. – К. : Нічлава, 2011.
11. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 320 с.
12. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 82-84.
13. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
14. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
15. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Ефективна економіка*. 2018. № 16. С. 9–12. - URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
16. Гефко А. В. Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0. *Економіка України: Нові вектори*

розвитку в умовах глобальних трансформацій: матеріали Міжнар. наук. конф., м. Київ, 26-28 берез. 2025 р. С. 377-378. - Режим доступу: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник_2025_сайт.pdf

17. Гефко А. В. Трансформація складових організаційної культури в індустрії 5.0. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 5(15). С. 603-620.

18. Гефко А. В. Well-being стратегія як базовий інструмент вдосконалення організаційної культури підприємства індустрії 5.0. Сучасні проблеми менеджменту : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Київ, 25 жовт. 2024 р. С. 109–110.

19. Говорун Н. П. Трансформація управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку в контексті реалізації концепції Індустрії 5.0. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 7(21). С. 107-109.

20. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 256–259.

21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 25.03.2025).

22. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : Навч. посіб. Львів : НУ "ЛП", 2011. 317 с. URL: <http://nebotan.info/civilization.php> (дата звернення: 11.10.2024)

23. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1(69). С. 163-165. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/574/603> (дата звернення: 30.11.2024)

24. Змерзла Т. І. Типологія організаційної культури. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 5. С. 99–102.

25. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. № 1 (50). С. 103–106.

26. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С.120-130. - Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>

27. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. Вісник Національного університету оборони України. 2024. №3(79). С. 40–50. - Режим доступу: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50> (дата звернення: 25.03.2025).

28. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. №37. С. 3-6

29. Киричук В. Сутність та типологія команд. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-67> (дата звернення: 30.05.2025).

30. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57> (дата звернення: 30.05.2025).

31. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011.

166 с. URL: [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Комарова %20К.В.%20_Організаційна%20культура.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Комарова%20К.В.%20_Організаційна%20культура.pdf) (дата звернення: 08.10.2024)

32. Котельникова Ю., Касьмін Д. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29> (дата звернення: 16.04.2025).

33. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В. М. Кошельник // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. №3. С. 263-269. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49 (дата звернення: 06.10.2024)

34. Краус К., Краус Н., Осецький В. Суспільство 5.0 на базі розвитку інноваційного університету та цифрового підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. № 28. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-37> (дата звернення: 12.11.2024).

35. Кукоба В. П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 20–23. URL: https://doi.org/file:///C:/Users/DELL/Downloads/seru_2016_39_5.pdf (дата звернення: 03.10.2024)

36. Лепейко Т. І., Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. Бізнесінформ. 2021. № 6. С. 245–250.

37. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> (дата звернення: 25.03.2025).

38. Людський фактор в управлінській діяльності. Реферат. Освіта.УА. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14531/> (дата звернення: 01.10.2024)

39. Максименко А., Гайдар А. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в

умовах неоіндустріального суспільства : зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. науково-практ. конф. 2020. С. 50–52.

URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18878/1/50-52.pdf> (дата звернення: 21.10.2024)

40. Михайлишин Н. П., Романів С. П. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 312–317.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/56.pdf (дата звернення: 19.03.2025).

41. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. Економіка та суспільство. 2022. № 45.

42. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій та адміністрування. Частина 2 : Навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_3.htm (дата звернення: 02.10.2024)

43. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. Економіка та суспільство. 2023. № 56. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155> (дата звернення: 25.03.2025).

44. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 2. С. 130–139.

45. Передало Х. С., Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна Економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 02.10.2024)

46. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є., Іванова Т. В. Інструменти індустрії 5.0 в управлінні громадами. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 135–142. - Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287420> (дата звернення: 18.11.2024).

47. Пікалов В. Л., Шабетя О. В. Необхідність і функції організаційної культури підприємства. Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток : зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. науково-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих уч., м. Київ, 9 груд. 2016 р. С. 125–126. URL: https://reposit.unisport.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/714/nef.kiev.ua_частина%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=125 (дата звернення: 06.10.2024)

48. Поторочин С. О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. Економіка: реалії часу. 2014. № 3 (13). С. 57–61. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No3/57-63.pdf> (дата звернення: 02.11.2024)

49. Просіна, О. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти). Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 71-75. - Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v4.27>

50. Ривак Н. О. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. № 3(155). С. 41–46. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> (дата звернення: 14.11.2024).

51. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 326 с. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdb/?temaSearch1=Трансформація+організаційної+культури+підприємств+в+умовах+модернізації&typeSearch1=1∓tab=small> (дата звернення: 02.04.2025).

52. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. 2019. № 4(43). С. 114–119. URL: <https://doi.org/file:///C:/Users/DELL/Downloads/303-Article%20Text-441-1-10-20200204.pdf> (дата звернення: 03.10.2024)

53. Соціологія: короткий енциклопедичний словник [Текст] / уклад. В. І. Волович [та ін.] ; ред. В. І. Волович. - К. : Укр. Центр духовної культури, 1998. 728 с.

54. Станько А. А., Козак С. І., Кульчицький С. З. Індустрія 5.0: людиноцентричний підхід у добу технологічної революції. Актуальні задачі сучасних технологій : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Тернопіль, 11–12 груд. 2024 р. С. 505–506. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47971/2/MNPK_2024_Stanko_A_A-Industry_5_0_human_centered_505-506.pdf (дата звернення: 23.04.2025).

55. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. №37. С. 28-31.

56. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять: ДСТУ 3966:2009. – [Чинний від 01.07.2010]. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. 127 с. (Національні стандарти України)

57. Травінська С. І. Теоретичні засади визначення сутності поняття "поточні зобов'язання" / С. І. Травінська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19. №3(4). С. 208-212. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3\(4\)__48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3(4)__48).

58. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування // Вісник ДАУ. 2007. № 2 (20). С. 202 - 208.

59. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (дата звернення: 21.10.2024)

60. Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01> (дата звернення: 10.10.2024).

61. Христенко О.В, Коцюруба Б.Ю. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 777–781. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/133.pdf (дата звернення: 20.03.2025).

62. Цілі сталого розвитку. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 04.12.2024).

63. Чалюк Ю. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. Mechanism of an economic regulation. 2023. № 1(99). С. 65–74. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>

64. 4 types of organizational culture. The Horizons Tracker. URL: <https://adigaskell.org/2014/05/30/4-types-of-organizational-culture/> (дата звернення: 14.10.2024)

65. Adeline de Oliveira. Industry 5.0 Management Skills: A Human Approach to Leadership. Proaction International. URL: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-50-management-skills-human-approach#:~:text=Industry%205.0%20encourages%20a%20corporate,technology%20and%20human-centered%20values.> (дата звернення: 29.11.2024).

66. Alan S. Gutterman. Managing Sustainability. London : Routledge, 2020. 192 с.

67. Andrew D. Brown. Organisational Culture. 2-ге вид. London : Financial Times, 1998. 318 с.

URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organisational_Culture.html?id=IvffQgAACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 03.10.2024).

68. Barabba V., Mitroff I. Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST). Journal of Systems Thinking. 2023. Т. 3. URL: <https://doi.org/10.54120/jost.0000016> (дата звернення: 03.10.2024)

69. Browser Upgrade | SEEK Employer. JobStreet. URL: <https://my.employer.seek.com/market-insights/article/understanding-4-types-organisational-culture-find-great-talent> (дата звернення: 14.10.2024)

70. Debbie L. Stoewen. Dimensions of wellness: change your habits, change your life. The Canadian Veterinary Journal. 2017. Т. 58(8). С. 861–862. URL: https://www.researchgate.net/publication/320267131_Dimensions_of_wellness_Change_your_habits_change_your_life (дата звернення: 02.12.2024).

71. Denison Consulting. URL: <https://denisonconsulting.com>.

72. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. 2-ге вид. Denison Consulting, 1997. 267 с.

73. Detrano J. Mapping Mental Health: Dr. Swarbrick & The Eight Wellness Dimensions | Center of Alcohol & Substance Use Studies. Center of Alcohol & Substance Use Studies. - Режим доступу: <https://alcoholstudies.rutgers.edu/mapping-mental-health-dr-swarbrick-the-eight-wellness-dimensions/#:~:text=In%20no%20particular%20order,%20these,,%20Occupational,%20Environmental,%20Financial.> (дата звернення: 02.12.2024).

74. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, Breque, M., De Nul, L. and Petridis, A., Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry, Publications Office of the European Union. 2021. - URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>

75. Hamsa Geetha. Sustainability in workplace culture and organization behaviour. International journal of research in engineering and management. 2025. № 8(1). С. 36–42. URL: <http://www.crdeepjournal.org/wp-content/uploads/2025/01/Vol-8-1-6-IJREM.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

76. Handy C. B. Understanding organizations. 4-те вид. Penguin Global, 2005. 448 с.
77. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. Accounting – Home of Passionate Accountants. URL: <https://accounting.binus.ac.id/2021/11/15/hofstedes-cultural-dimensions-theory/#:~:text=Hofstede's%20cultural%20dimensions%20theory%20is,structure%20derived%20from%20factor%20analysis> (дата звернення: 06.11.2024)
78. Keith Whitehead. Aligning organisational culture with sustainability: a win, win for the environment and business | British Safety Council. British Safety Council. URL: <https://www.britsafe.org/safety-management/2025/aligning-organisational-culture-with-sustainability-a-win-win-for-the-environment-and-business> (дата звернення: 19.04.2025).
79. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p.
80. Kovban A., Kohut I. FORMATION OF A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY OF COMPANIES IN EU COUNTRIES. Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Т. 5, № 3. С. 82. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-3-82-90> (дата звернення: 15.04.2025).
81. Media Print Україна: офіційний веб-сайт. URL: <https://mediaprint.ua/?srsltid=AfmBOoq9Bm7miFvLGnTxYLvJYvjaUE87wdcKZeZukIi-8TRA3naZ-G9l> (дата звернення: 18.03.2025).
82. Modic E. Preparing for Industry 5.0. Today's Medical Developments. - Режим доступу: <https://www.todaysmedicaldevelopments.com/article/preparing-for-industry-5-point-0/> (дата звернення: 28.10.2024).
83. Nasaireh, M. A., Abdullah, A. H., & Obeidat, K. A. The Relationship Between Cultural Types According to Handy's Model and Organizational Structure in Jordanian Public Universities. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2019. №9(1). С. 973–985.

84. Nguwi M. Top Organisational Culture Definitions to Know. Human Capital Hub. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Best-Definitions-Of-Organisational-Culture-> (дата звернення: 03.10.2024).
85. Quinn Association - Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology. Quinn Association - Welkom op de site van de Quinn Association. URL: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology (дата звернення: 14.10.2024)
86. Rahman A., Partiw S. G., Theopilus D. S. University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. Т. 1072, № 1. - URL: <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069> (дата звернення: 26.10.2024)
87. Raiche J.-P. Industry 5.0: Revolutionizing Work by Putting People First. Proaction International. URL: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-5.0-the-next-industrial-revolution-is-people-centric#title0> (дата звернення: 15.11.2024).
88. Schein's Organizational Culture Model. Think Insights. URL: <https://thinkinsights.net/consulting/schein-organizational-culture/#scheins-model-of-organizational-culture> (дата звернення: 08.10.2024)
89. Shirley-Ann Behraves. The Impact of Organizational Culture on Sustainability. Thunderbird School of Global Management. URL: <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/impact-organizational-culture-sustainability-0> (дата звернення: 29.04.2025).
90. Singanamalli R. The Iceberg Model of Culture: How it Drives Organizational Success. Empuls. URL: <https://blog.empuls.io/iceberg-model-of-culture/> (дата звернення: 08.10.2024)
91. The organisational culture iceberg: Invisible values, visible actions - ETHRWorldSEA. ETHRWorld.com. URL: <https://hrsea.economictimes.indiatimes.com/news/industry/the->

organisational-culture-iceberg-invisible-values-visible-actions/94197103?redirect=1 (дата звернення: 08.10.2024)

92. What MSAI can do for your organization | JW Strategies. JW Strategies | The boutique firm that creates rockstar leaders and best places to work. URL: <https://jwstrategies.com/what-msai-can-do-for-your-organization/#:~:text=The%20MSAI%20evaluates%20a%20wide,and%20pinpoint%20areas%20for%20development> (дата звернення: 05.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Оліх Л. А.

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
економічного факультету
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Гефко А.В.

здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОП «Менеджмент організацій»
економічний факультет
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Оцінювання впливу організаційної культури на систему управління персоналом організації

Організаційна культура – це комплексний набір прийомів, правил, цінностей, традицій та взаємовідносин, що визначають спосіб функціонування та співпраці внутрішніх та зовнішніх сторін організації, включаючи її історичний досвід та спільну ідентичність, і спрямовані на досягнення цілей та завдань організації. Вона є відображенням філософії вищої ланки управління, вірувань та цінностей людей, які вони переносять на формування принципів діяльності організації та працівників. Носіями організаційної культури є люди, а саме всі співробітники організації. Тому корпоративна культура присутня в усіх сферах діяльності людини в організації та впливає на всі елементи системи управління підприємством, у тому числі на управління персоналом [2]. Для персоналу організаційна культура виступає в ролі орієнтира, який визначає напрями та мету їх діяльності, а також способи досягнення цілей, які будуть відповідати нормам та правилам, що визначаються культурою [4]. Організаційна культура потребує регулярної підтримки і вдосконалення, адже без впливу оптимальної культури на працівників та підприємство в цілому неможливо забезпечити його ефективну діяльність [1].

У контексті вдосконалення корпоративної культури важливим є її оцінювання, а саме, оцінювання її впливу на економічну ефективність організації загалом та на систему управління персоналом зокрема. Для оцінювання впливу культури на економічну ефективність Д. Денісоном була розроблена спеціальна методика, яка дозволяє оцінити 4 складові організаційної культури: місію організації, узгодженість, залученість та адаптивність [5]. Кожна із зазначених складових оцінюється на основі 3 індикаторів, які її характеризують (табл.1). Оцінювання індикаторів базується

на присвоєнні респондентами балів від 1 до 5 (де 1 – найгірший, а 5 – найкращий) 48 твердженням [3].

За результатами бального оцінювання кожного індикатора працівниками будується пелюсткова діаграма, яка є графічним зображенням отриманих оцінок.

Таблиця 1

Характеристики та індикатори організаційної культури за методикою Д.Денісона [4; 5]

Характеристики ОК	Індикатори ОК
Місія організації – визначає найбільш значущі довгострокові плани організації	Стратегічна спрямованість Цілі і завдання Бачення
Узгодженість – визначає фундаментальні цінності та норми, на яких ґрунтується організаційна культура	Базові цінності Згода Координація та інтеграція
Залученість – визначає потребу в розвитку людей та виклику в них почуття приналежності до організації	Повноваження Орієнтація на роботу в команді Розвиток здібностей
Адаптивність – визначає потребу в перетворенні вимог зовнішнього середовища в дію	Здатність до змін Орієнтація на клієнта Здатність організації до навчання

З метою оцінювання організаційної культури мережі кав'ярень “One Love Coffee” було проведено опитування працівників шляхом використання оригінальної анкети Д. Денісона. За результатами даного опитування побудовано пелюсткову діаграму (рис. 1).



Рис. 1 Графічне зображення оцінювання індикаторів організаційної культури мережі кав'ярень “One Love Coffee” за методикою Д. Денісона*

* Складено авторами

Аналіз результатів дозволяє зробити висновок, що працівники загалом високо оцінюють організаційну культуру мережі. Однак, діаграма демонструє досить низькі, порівняно з іншими, оцінки індикаторів “орієнтація на клієнта” та “базові цінності”. Низькі оцінки зазначених індикаторів свідчать, по-перше, про те, що думкам та відгукам споживачів щодо роботи кав’ярні не приділяють достатньо уваги та значення; а по-друге, про недостатній ступінь контролю за дотриманням базових цінностей мережі, які є фундаментом її організаційної культури. Ці “слабкі місця” можуть призвести до негативних наслідків стосовно економічних результатів діяльності, ставлення споживачів до мережі кав’ярень, погіршення її репутації та незадоволеності працівників. Таким чином, оцінювання організаційної культури за методикою Д. Денісона та побудова діаграми на основі отриманих результатів дозволили за короткий проміжок часу виявити ті проблеми, на які керівництву необхідно звернути уваги для подальшого забезпечення ефективної діяльності мережі.

Методика DOCS та особливості її використання щодо оцінювання впливу організаційної культури на економічну ефективність організації дає можливість адаптувати її під оцінювання впливу культури саме на систему управління персоналом. Це може допомогти фахівцям служби управління персоналом та керівництву зрозуміти: як співробітники сприймають організацію; чи поділяють вони її цілі; що їх мотивує на більш продуктивну роботу; як працівники взаємодіють між собою; який психологічний клімат панує в колективі. Регулярний аналіз впливу культури на систему управління персоналом також покликаний визначати всі наявні та потенційні проблеми, які негативно впливають на діяльність працівників, а отже, і на діяльність організації. З метою адаптації методики DOCS Д. Денісона було запропоновано інший набір індикаторів організаційної культури зі збереженням 4 основних характеристик, виділених автором методики (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристики організаційної культури та їх індикатори за методикою Д.Денісона*

Характеристики ОК	Індикатори ОК
Місія організації	Розвиток співробітників Кар’єрне зростання Соціальна відповідальність
Узгодженість	Стандарти Єдність із цінностями Системність
Залученість	Баланс робота-особисте життя Взаємодія та співпраця Участь у прийнятті рішень
Адаптивність	Гнучкість Творчий підхід Здатність організації до навчання

* Складено авторами на основі таблиці 1

За результатами опитування працівників мережі кав'ярень “One Love Coffee” побудовано другу пелюсткову діаграму, яка зображає вплив культури на систему управління персоналом.

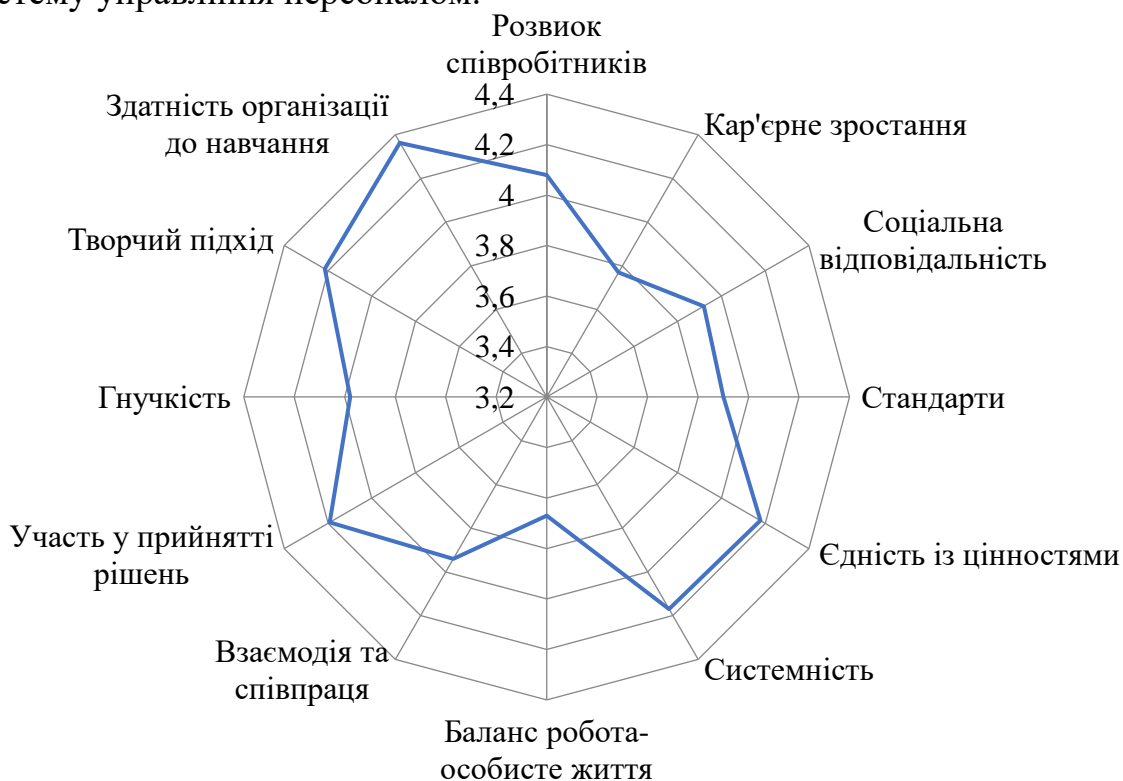


Рис. 2 Графічне зображення оцінювання впливу організаційної культури на систему управління персоналом у мережі кав'ярень “One Love Coffee”*

* Складено авторами

Основними проблемами в системі управління персоналом є: незрозуміння працівниками своїх можливостей для кар'єрного зростання та дисбаланс між робочим та особистим часом. Потенційними негативними наслідками можуть стати: зниження мотивації працівників; зниження продуктивності їх праці; зростання плинності кадрів; навантаження на обмежений емоційний ресурс кожної людини, що призводить до погіршення ментального здоров'я, відсутності задоволення від роботи та спілкування з колегами і клієнтами.

Таким чином, оцінювання впливу організаційної культури на систему управління персоналом може допомогти організаціям визначити вже наявні проблеми, розробити заходи для їх усунення та не допустити виникнення нових.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів, 2011. 317 с.
2. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1. № 7(196). С. 152-155.
3. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75-81.
4. Тимцуник В. І., Гайдай Ю. В. Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011.

№3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=267> (дата звернення: 07.11.2023).

5. Organizational Culture Surveys. How aligned is your organizational culture?
URL: <https://denisonconsulting.com/culture-surveys/> (дата звернення: 07.11.2023).

УДК 330.658.005.5

А. В. Гефко,

здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр», 3 курс, ОП «Менеджмент організації», Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3575-6160>

**Управління процесами формування і розвитку організаційної культури
малого підприємства**

A. Gefko,

higher education student ED «Bachelor», 3 course, EP «Management of Organizations», Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Management of formation and development processes of a small enterprise's
organizational culture**

Стаття присвячена проблемам формування і розвитку організаційної культури малого підприємства, необхідності управління цими процесами. На основі розкриття сутності організаційної культури автор досліджує її значення у розвитку малого бізнесу. Характеризуючи його стан в Україні та розвинених країнах, автор акцентує увагу на недослідженості проблематики організаційної культури на підприємствах даної сфери. Автором виокремлено шляхи формування організаційної культури малого підприємства: спонтанний та усвідомлений. Наведено їх переваги і недоліки. На основі опрацьованих джерел узагальнено фактори, що впливають на формування і розвиток організаційної культури малого підприємства. Запропоновано етапи формування організаційної культури малого підприємства на основі стадій його життєвого циклу. На основі теорії життєвого циклу організації сформовано алгоритм формування та розвитку організаційної культури малого підприємства, який може стати стратегічним інструментом при управлінні організаційною культурою.

The article is devoted to the problems of small business organizational culture formation and development. These processes are need to be managed. The author reveals the organizational culture essence. She examines its importance in the development of small business. The author characterizes the small business state in Ukraine and developed countries. She focuses attention on the organizational culture unexplored issues at the enterprises of this sphere. The components of the organizational culture in interaction form a complex tool of personnel management of the organization. It is the main resource that allows to ensure the effective operation of the organization and its competitiveness in the market in conditions of uncertainty and constant changes. The author singled out the ways of small enterprise organizational culture forming. They are spontaneous and conscious. Their advantages and disadvantages are given. Conditions of uncertainty and instability of the modern economic environment dynamics require a systematic approach to managing the processes of small enterprises organizational culture formation and development. The conscious culture formation from the first stage of its life cycle will ensure its competitiveness in the long term. Factors affecting the small enterprise organizational culture formation and development are summarized on the basis of the studied sources. The stages of a small enterprise organizational culture formation based on its life cycle phases are proposed. Based on the theory of the organization's life cycle, an algorithm for the small enterprise organizational culture formation and development was formed. At the first stages of a small enterprise organizational culture forming, it is important to convey to new employees the fundamental values, rules and norms on which the principles of work are based. The small enterprise growth stage is characterized by greater involvement of employees in the process of organizational culture forming. At the maturity stage it is necessary to carry out a comprehensive diagnosis of the organizational culture current state in order to identify its elements that need improvement. At the last stage there may be a need for organizational culture significant changes or its complete restructuring. It should be controlled by management and relevant specialists. So, the algorithm for the small enterprise

organizational culture formation and development can become a strategic tool in managing organizational culture.

Ключові слова: організаційна культура, мале підприємство, фактори впливу на організаційну культуру, шляхи формування організаційної культури, алгоритм формування організаційної культури.

Key words: organizational culture, small business, factors influencing organizational culture, ways of forming organizational culture, organizational culture formation algorithm.

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація у світі характеризується постійними змінами та нестабільністю, що значно ускладнює забезпечення ефективного та стійкого функціонування малих підприємств, які не володіють достатньою кількістю матеріальних ресурсів для оперативного вирішення проблем, що виникають. Зміна умов зовнішнього середовища впливає на внутрішнє середовище будь-якої організації, що може сповільнити темпи її розвитку та зростання, а відповідно, визначає необхідність швидко пристосовуватися до змін. У таких умовах важливе значення надається нематеріальним ресурсам, тобто персоналу, адже саме працівники, взаємовідносини між ними та клімат всередині організації допомагають забезпечити своєчасну реакцію на ринкову ситуацію, спричинену економічними, політичними та соціокультурними тенденціями 21 століття. Формування та управління розвитком організаційної культури підприємства стає стратегічно важливим завданням, адже саме вона визначає та регламентує поведінку працівників, їх ставлення до організації, своїх обов'язків, клієнтів та одне до одного. Значна різниця в обсягах наявних матеріальних ресурсах між великими та малими підприємствами сприяє необхідності акцентувати увагу на нарощуванні нематеріальних ресурсів, якими є персонал та організаційна культура, що вважаються основними факторами забезпечення ефективності та конкурентоспроможності малого підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню процесів формування та розвитку організаційної культури на підприємствах було приділено достатньо уваги з боку відомих зарубіжних та вітчизняних науковців. Однак, організаційна культура на малих підприємствах залишається лише поверхнево дослідженою темою, яка потребує подальшого доопрацювання. Результат аналізу публікацій за даною тематикою підтверджує, що більшість із них зосереджені на великих компаніях, у той час як компанії-представники малого бізнесу не викликають наукового інтересу.

Питання формування та розвитку організаційної культури тривалий період досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, серед яких Е. Шейн, П. Друкер, Д. Денісон, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїн, У. Оучі, О. Харчишина, А. Воронкова, О. Ареф'єва, Т. Лепейко, О. Бала та інші. Незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних здобутків науковців у сфері дослідження організаційної культури, проблема її формування на малих підприємствах вимагає додаткового вивчення та аналізу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесів формування та розвитку організаційної культури на малих підприємствах, обґрунтування важливості управління цими процесами для забезпечення ефективної діяльності малого бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Поняття “організаційна культура”, в наближеному до сучасного розумінні, вперше згадується на початку 20 століття французьким вченим Анрі Файодем, який визначав його як “корпоративний дух” [9]. На той час організаційна культура як важлива складова будь-якого підприємства не викликала наукового інтересу в дослідників, а тому ґрунтовні дослідження даної теми почалися лише в 70-х – 80-х роках 20 століття, коли американський психолог Едгар Шейн вперше визначив організаційну культуру як “спосіб організації адаптуватися до соціокультурного середовища” [8]. За останні 40 років сутність поняття “організаційна культура” активно досліджувалася великою кількістю науковців, а тому виділити єдине правильне трактування неможливо. Однак,

на основі аналізу праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, а також виокремлення основних ключових понять, які часто згадуються в різних варіантах визначення, можна стверджувати, що організаційна культура – це сукупність фундаментальних цінностей, норм та правил поведінки, переконань та вірувань, які поділяються всіма працівниками підприємства, визначають їхню поведінку та взаємовідносини, регламентують їхню діяльність, а також визначають індивідуальність кожної організації, її унікальність [9]. Складові організаційної культури у взаємодії утворюють комплексний інструмент управління персоналом організації, який є основним ресурсом, що дозволяє забезпечити ефективну діяльність організації та її конкурентоспроможність на ринку в умовах невизначеності та постійних змін. Сильна корпоративна культура, підтримання якої контролюється керівництвом, сприяє формуванню дружнього та згуртованого колективу відданих підприємству працівників, які можуть оперативно реагувати на будь-які коливання в зовнішньому середовищі.

Організаційна культура має значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства, адже вона безпосередньо визначає внутрішні економічні та соціальні процеси організації, формує її ідентичність та сприяє розвитку спільного ціннісного фундаменту для взаємовідносин серед працівників. Таким чином, організаційна культура є не лише результатом цілеспрямованого визначення керівництвом базових цінностей, норм та правил поведінки, а й ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства та створення суттєвих конкурентних переваг [11].

Питання формування та розвитку організаційної культури малих підприємств ґрунтовно не досліджувалось, хоча малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки як України, так і інших держав. Малі підприємства створюють робочі місця, що знижує рівень безробіття, яке є поширеною проблемою навіть серед розвинених країн, та є джерелом надходжень до бюджету. За останні роки малий бізнес почав стрімко розвиватися в більшості

розвинених країнах та країнах, що розвиваються, що підтверджує подана статистика (табл. 1).

Таблиця 1. Малий бізнес у розвинених країнах світу

Країна	Стан малого бізнесу на 2023 рік
США	Станом на 2023 рік у США діяло 33185 тис. малих підприємств, які складають більше 90% усіх зареєстрованих підприємств. 61,7 млн. американців зайняті на малих підприємствах, що складає 46,4% працівників приватного сектору. Малий бізнес у США створює 32,6% вартості експорту [13].
Велика Британія	Станом на 2023 рік у Великій Британії діяло 5547 тис. малих підприємств. 16,7 млн. громадян країни зайняті на малих підприємствах, що складає близько 61% усіх громадян [16].
Німеччина	Станом на 2022 рік у Німеччині діяло 6977 тис. малих підприємств, на яких були зайняті 18,4 млн. громадян країни [14, 15].

Джерело: [3]

Наведені в табл.1 дані свідчать про значний вплив малого бізнесу на економіку розвинених країн. У США та Великій Британії майже половина населення зайнята на малих підприємствах, що вказує на необхідність дослідження системи управління підприємством та її складових у контексті малого бізнесу.

Аналіз статистики стосовно кількості малих підприємств в Україні вказує, що динаміка їх розвитку в період з 2018 по 2022 роки не характеризується стабільністю.

Таблиця 2. Малий бізнес в Україні

	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість малих підприємств, тис. од.	339,3	362,3	355,7	352,7	246,6

Джерело: складено автором за даними [10]

Кількість малих підприємств значно зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком, але почала стрімко скорочуватись у подальші роки, що пояснюється пандемією Covid-19 у 2020 році та початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. У зв'язку з останнім, більше 100 тис. малих підприємств припинили своє існування через економічну нестабільність у країні, що стала причиною неспроможності підприємців фінансово утримувати бізнес. Руйнування

інфраструктури також сприяло зменшенню кількості малих підприємств в Україні, особливо у східних та південних областях.

Станом на 2023 рік показники роботи малого бізнесу в Україні незначно покращилися. Повільні темпи відновлення є результатом непередбачуваності економічної та політичної ситуацій у країні, недосконалого законодавства у сфері митної та податкової політики, нестачі фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів [2]. У таких умовах малим підприємствам значно важче підтримувати внутрішню стабільність та позитивну атмосферу в колективі, що не дає можливості залучати кваліфікованих працівників та підвищувати ефективність діяльності. З цієї причини, розвиток організаційної культури, яка здатна позитивно впливати на бачення працівниками перспектив зростання підприємства в нестабільних умовах, повинен стати пріоритетним завданням власників малого бізнесу.

Важливою умовою для формування та підтримки сильної організаційної культури, яка забезпечить єдність працівників та відповідність їх діяльності цілям підприємства, є постійна участь керівної ланки організації в процесі контролю за формуванням та подальшим розвитком культури. Культура організації спрямована на створення орієнтирів діяльності працівників, визначення їхньої взаємодії одне з одним, з керівництвом та споживачами, а тому процес формування організаційної культури повинен чітко регламентуватися та контролюватися керівництвом, особливо на перших етапах становлення підприємства [5]. Прояви кожного атрибуту організаційної культури є відображенням бачення керівництва найбільш прийняттого стилю управління та стилю поведінки працівників, що в майбутньому визначатимуть реалізацію функцій організаційної культури та їх вплив на систему управління підприємством.

Дослідники виділяють 2 можливих шляхи формування організаційної культури: спонтанний, тобто лише під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, та усвідомлений, тобто в результаті реалізації певної

стратегії розвитку підприємства [12]. Нижче представлені переваги та недоліки цих шляхів формування культури організації (рис. 1).



Рис. 1. Переваги та недоліки спонтанного та усвідомленого формування організаційної культури

Джерело: складено автором

На думку зарубіжних дослідників Д. Фейсі та Р. Холла організаційна культура виникає з моменту створення організації незалежно від бажання керівництва. Однак, у процесі розвитку організації як суб'єкта господарювання керівник демонструє систему певних поглядів, норм та цінностей, на яких базується стратегія підприємства. Працівники є основним ресурсом для виконання стратегічних завдань організації, а також носіями її культури [7]. Таким чином, для ефективної діяльності як працівників, так і

підприємства необхідно сформувати культуру, за якої співробітники поділятимуть цінності та погляди керівника з метою уникнення невідповідності, яка дестабілізує організацію та сповільнює її розвиток. Вчасно скоригована організаційна культура, що починає формуватися спонтанно, може стати більш ефективним неформальним інструментом впливу на персонал, який є вирішальним фактором забезпечення успішної діяльності підприємства. Виокремлені переваги та недоліки можливих шляхів формування організаційної культури підтверджують, що цей процес буде більш результативним за цілеспрямованого впливу керівництва на визначення всіх атрибутів культури та приведення їх у відповідність цілям підприємства [7].

На формування організаційної культури впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен дослідник виділяє різну їх кількість, тому єдиної концепції, яка б визначала всі фактори впливу, не існує. Сукупність найбільш вагомих факторів впливу наведена на рис. 2.



Рис. 2. Фактори впливу на організаційну культуру

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 8]

Врахування вищезазначених факторів та їх впливу як на діяльність організації загалом, так і на організаційну культуру зокрема, при планомірному та цілеспрямованому формуванні сильної культури забезпечить стабільний розвиток організації та можливість ефективною діяльності в конкурентному середовищі, що особливо важливо для малих підприємств. Досвід зарубіжних успішних компаній є підтвердженням важливості усвідомленого впливу на формування організаційної культури. Дослідження причин їхнього стрімкого розвитку демонструє, що головним секретом успіху є побудова сильної організаційної культури, яка відповідає цінностям та філософії управління організації. Ресурсозабезпеченість великих компаній, безперечно, суттєво вплинула на завоювання ними лідерських позицій на своїх ринках, однак, саме організаційна культура дозволила залучити та втримати тих працівників, які віддано слідували місії організації, чим сприяли їх зростанню [4].

Значення організаційної культури для великих компаній, які володіють значними матеріальними ресурсами, підкреслює її особливе значення для малих підприємств, що, в основному, розпоряджаються тільки нематеріальними ресурсами – працівниками. Таким чином, організаційна культура стає своєрідним фундаментом малого підприємства, який виступає як спосіб нематеріальної мотивації працівників та забезпечує їх відданість спільній меті, готовність до роботи в конкурентному середовищі в умовах невизначеності. Позитивний клімат у колективі та віра працівників в успіх підприємства дозволяють залучати кваліфіковані кадри, які є стратегічно важливим ресурсом для будь-якої організації. Однак, конкуренція на ринку праці серед компаній за кваліфікованих працівників характеризується тенденцією до надання ними переваги саме великим і відомим компаніям. З цієї причини науково обґрунтовано побудована корпоративна культура, яка

відповідатиме сучасним потребам працівників, забезпечить малим підприємствам певну перевагу в очах потенційних працівників.

Процес свідомого формування та подальшого розвитку культури поділяється на декілька етапів для конкретизації завдань, що покладені перед керівництвом та працівниками, з метою створення культури, яка відповідатиме інтересам керівництва, працівників, та умовам зовнішнього середовища. Кожен етап розвитку організаційної культури можна розглядати як складову конкретного етапу життєвого циклу малого підприємства загалом [1]. Різні автори виокремлюють від 5 до 10 етапів розвитку вже наявної організаційної культури. Однак, безпосередньо процес контрольованого її формування з моменту зародження малого підприємства ґрунтовно не досліджувався, тому на основі аналізу наукових праць виділено конкретні етапи формування та подальшого розвитку організаційної культури у взаємозв'язку з етапами життєвого циклу малого підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Алгоритм формування та розвитку організаційної культури малого підприємства

Етапи життєвого циклу організації	Етапи формування організаційної культури малого підприємства
Формування	
Зародження	Етап 1: Прийняття рішення керівництвом про необхідність контролю за процес формування організаційної культури
	Етап 2: Визначення мети, цілей та бажаного результату від втручання у процес формування організаційної культури
	Етап 3: Визначення керівництвом основних цінностей, норм, місії та філософії малого підприємства
	Етап 4: Розробка документаційного забезпечення
	Етап 5: Залучення до роботи працівників, які поділяють цінності підприємства
	Етап 6: Встановлення культурних норм та правил поведінки
Зростання	Етап 7: Формування матеріалістичних та морально-етичних складових організаційної культури
	Етап 8: Залучення працівників до процесу формування організаційної культури
	Етап 9: Постійний моніторинг результатів впливу поточного стану культури на працівників та діяльність малого підприємства
Розвиток	
Зрілість	Етап 10: Проведення діагностики поточного стану організаційної культури

	Етап 11: Прийняття рішення щодо розвитку та вдосконалення організаційної культури
	Етап 12: Опис бажаної організаційної культури та окремих її складових
	Етап 13: Розробка стратегічного плану розвитку організаційної культури
	Етап 14: Впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури малого підприємства
	Етап 15: Кількісний та якісний аналіз результатів удосконалення організаційної культури
Занепад	Етап 16: Визначення необхідності реструктуризації організаційної культури
	Етап 17: Розробка та впровадження нової організаційної культури
	Етап 18: Адаптація малого підприємства до нової організаційної культури

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 6; 12]

На першому етапі життєвого циклу малого підприємства – зародження – процес формування організаційної культури має більш формальний характер та значною мірою залежить від ціннісних установок керівника. Прояви культури є слабкими та одноманітними, а працівники ще не ототожнюють себе із підприємством та не повністю розуміють та поділяють філософію керівника. [1]. На перших етапах формування організаційної культури малого підприємства важливо донести до нових працівників фундаментальні цінності, правила та норми, на яких ґрунтуються принципи роботи, з метою забезпечення оперативної адаптації персоналу до внутрішнього середовища підприємства.

Етап зростання малого підприємства характеризується більшою залученістю працівників до процесу формування організаційної культури, адже їхні інтереси більшою мірою відповідають інтересам підприємства. Працівники зацікавлені в розвитку підприємства, тому поступово стають носіями філософії керівника. Відбувається активне урізноманітнення складових організаційної культури, особливо морально-етичних та матеріалістичних, а саме формуються унікальні звичаї, традиції, міфи, легенди та символи, вдосконалюється фірмовий одяг працівників. На етапі зростання важливо забезпечити постійний моніторинг процесу формування організаційної культури з метою уникнення непередбачуваних відхилень у

плані, розробленому керівництвом. Необхідно відслідковувати тенденції серед працівників щодо сприйняття ними корпоративних цінностей, вірувань, норм та правил поведінки, адже співробітники малого підприємства, як основний його ресурс та рушійна сила розвитку, безпосередньо впливають на систему управління організацією в цілому.

На етапі зрілості малого підприємства його організаційна культура характеризується максимальним проявом найкращих характеристик. Керівництво повинно зосередитися на підвищенні ефективності виробництва та збереженні позицій на ринку, що на малому підприємстві більшою мірою залежить від працівників. На цьому етапі варто провести комплексну діагностику поточного стану організаційної культури для виявлення тих її елементів, що потребують удосконалення. Це дозволить вчасно вжити необхідних заходів та забезпечить збалансований розвиток внутрішнього середовища малого підприємства відповідно до стратегічних цілей та завдань. Існує велика кількість методик оцінювання організаційної культури, однак для опису бажаної, на думку працівників, культури варто використати інструмент OSAI К. Камерона та Р. Куїна, який дозволить оцінити організаційну культуру за 6 параметрами та побудувати профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного з 4 видів організаційної культури відповідно до типології Камерона-Куїна. Останнім етапом процесу вдосконалення культури малого підприємства є кількісний та якісний аналіз результатів, для якого використовуються методики DOCS, OCI, OCP, метод аналізу ієрархій та інші. Вони дозволяють оцінити вплив організаційної культури не тільки на працівників та їх ставлення до підприємства, а й на його економічну ефективність, забезпечення якої є стратегічним завданням будь-якої організації.

Останній етап життєвого циклу малого підприємства означає поступове зменшення його економічної ефективності, нестабільну позицію на ринку, падіння морального духу працівників. Невизначені умови подальшої діяльності вимагають від керівництва розробки стратегії управління, яка

дозволить оптимізувати бізнес-операції та підтримувати стабільну позицію малого підприємства. Не менш важливим завданням стає підтримання здорового психологічного клімату в колективі, який забезпечується відповідною організаційною культурою. Може виникнути потреба в суттєвих змінах або повній її реструктуризації, що повинно контролюватися керівництвом та відповідними фахівцями. До процесу розробки та впровадження нової організаційної культури варто залучити і персонал малого підприємства, що дозволить скоротити період його адаптації до проведених змін.

Таким чином, процеси формування та розвитку організаційної культури малого підприємства відбуваються постійно, а тому потребують ретельного контролю з боку керівництва. Управління цими процесами є стратегічно важливим завданням, адже сильна організаційна культура визначає конкурентоспроможність малого підприємства на ринку, його економічну ефективність та перспективу подальшого зростання.

Висновки. Проведений аналіз стану малого бізнесу у світі та в Україні зокрема підтверджує, що малі підприємства є важливою складовою економічних систем більшості розвинених країн, та країн, що розвиваються. Однак, недосконале законодавство, економічні та політичні виклики XXI століття, а також значна обмеженість матеріальних ресурсів, створюють перешкоди для стабільного розвитку малих підприємств. Умови невизначеності та нестабільності динаміки сучасного економічного середовища вимагають системного підходу до управління процесами формування та розвитку організаційної культури на малих підприємствах. Свідоме формування культури з першого етапу його життєвого циклу малого підприємства забезпечить його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У межах дослідження виділено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при визначенні напрямів формування та розвитку організаційної культури. На основі теорії життєвого циклу організації сформовано алгоритм формування та розвитку

організаційної культури малого підприємства, який може стати стратегічним інструментом при управлінні організаційною культурою.

Література

1. Гевко В. Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережевих структур: позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6(46), 2019. С. 185–190. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No6/185.pdf> (дата звернення: 05.02.2024).
2. Длігач А. Як почуваються малий і середній бізнеси під час війни. Результати дослідження. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (дата звернення: 05.02.2024).
3. Козак А. Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. В. Стуса*. 2021. Т. 2, № 13 (2021). С. 236–241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/398> (дата звернення: 04.02.2024).
4. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *Економіка в умовах глобалізації : проблеми, тенденції, перспективи* : 1-ша міжнародна наук.-практ. інтернет-конференція, 25 лютого – 1 березня 2013 р., Дніпропетровськ–Жешув : зб. матеріалів. 2013. С. 136–141. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450>
5. Мельник А. М. Корпоративна культура як фактор ефективного функціонування підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 4–5 листоп. 2021 р. 2021. С. 36. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu-4-5-lystopada-2021-r/> (дата звернення: 05.02.2024).

6. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 19-22.
URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2009/8.pdf

7. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6, 2015.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення: 05.02.2024).

8. Спіцина Л. В., Лукомська Ю. В. Соціальна психологія організаційної культури: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки “Психологія”. Запоріжжя: “А+”, 2016. 113 с.

9. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1, 2022.
URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf.

10. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2024).

11. Харчишина О. В. Організаційна культура: суть, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи* : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 17–18 квіт. 2008 р. Житомир, 2008.
URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8437/1/Тези%20КІБІТ%202008.pdf>.

12. Харчишина, О. В. Характеристика процесу формування організаційної культури підприємства. *Продуктивні сили і регіональна економіка* : збірник наукових праць. Київ : РВПС України НАН України, 2010. Ч. 1. С. 225–228.
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/77e3a3fd-8a66-4f07-bed7-2b12f00c8c5c>

13. Office Of Advocacy. Frequently asked questions about small business 2023. *SBA's Office of Advocacy*.
URL: <https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business->

[First International Scientific-Practical Internet-Conference] [Online], 25.02-01.03.2013, Dnipropetrovsk–Zheshuv, pp. 136–141, available at: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (Accessed 5 Feb 2024).

5. Melnyk A.M. (2021), “Corporate culture as the enterprise effective functioning factor”, *Suchasni vyklyky stalogo rozvytku biznesu* [Modern challenges of sustainable business development]: Materialy II miznarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [II International Scientific-Practical Conference Materials], [Online] 4-5.11.2021, p. 36, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu-4-5-lystopada-2021-r/> (Accessed 5 Feb 2024).

6. Slabko Ya.Ya. (2014), “Management of the enterprise organizational culture: innovation aspect”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Online], vol. 7, pp. 19-22, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2009/8.pdf (Accessed 5 Feb 2024).

7. Sova A.V. (2015), “The role of the manager in the organizational culture formation”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (Accessed 5 Feb 2024).

8. Spitsyna L.V., Lukomska Yu.V. (2016), *Sotsialna psykholohiya organizatsiynoyi kultury* [Social psychology of organizational culture], A+, Zaporizhzhyyu, Ukraine.

9. Stambulskya Kh., Peredalo Kh.S. (2022), “Corporate culture: content, types and role in organization development”, *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf. (Accessed 5 Feb 2024).

10. Derzhavna sluzhba statystyky of Ukraine (2023), “Structural changes in the economy of Ukraine and its regions”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 5 Feb 2024).

11. Kharchyshyna O.V. (2008), “Organizational culture: content, functions and its influence on the enterprise comprehensive”, *Konkurentospromozhnist v umovakh*

globalizatsiyi: realiyi, problem ta perspektyvy [Comprehensive in the conditions of globalization: realities, problems and perspectives]: II mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiya [II International Scientific-Practical Conference] [Online], Zhytomur, 17-18.04.2008. available at: <http://eprints.zu.edu.ua/8437/1/Тези%20КІБІТ%202008.pdf>. (Accessed 5 Feb 2024).

12. Kharchyshyna O.V. (2010), “The enterprise organizational culture forming process characterization”, *Produktyvni syly i regionalna ekonomika* [Online], vol. 1, pp. 225–228, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/77e3a3fd-8a66-4f07-bed7-2b12f00c8c5c> (Accessed 5 Feb 2024).

13. Office Of Advocacy (2023), Frequently asked questions about small business, *SBA's Office of Advocacy*. available at: <https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business-2023/#:~:text=There%20are%2033,185,550%20small%20businesses,net%20jobs%20created%20since%201995>. (Accessed 4 Feb 2024).

14. Olan McEvoy (2022), SME employment in Germany, by size statista. *Statista*. available at: <https://www.statista.com/statistics/936797/employment-by-smes-in-germany/#:~:text=In%202022,%20there%20were%20approximately,249%20employees%20employed%20around%205.4> (Accessed 4 Feb 2024).

15. Olan McEvoy (2022), SMEs in Germany, by size Statista. *Statista*. available at: <https://www.statista.com/statistics/818691/small-and-medium-sized-enterprises-germany/> (Accessed 4 Feb 2024).

16. Pratt K. (2024), UK small business statistics. *Forbes Advisor UK*. available at: <https://www.forbes.com/uk/advisor/business/small-business-statistics/> (Accessed 4 Feb 2024)

Додаток А.3

Гефко А. В.

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти ОП “Менеджмент організацій”

Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ

**WELL-BEING СТРАТЕГІЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ 5.0**

На сьогодні основною концепцією, яка відображає стан розвитку суспільства є Індустрія 4.0. Індустрія 4.0 – це інформаційне суспільство, яке знаходиться на тому етапі еволюції, де пріоритетом є розвиток технологій, інформаційно-комунікаційних систем, цифровізація, автоматизація та роботизація виробничих процесів. Даний підхід дозволяє значно підвищити ефективність економічної діяльності суб’єктів господарювання за рахунок впровадження та подальшого застосування передових технологій в промисловість [3]. Однак, незважаючи на переваги Суспільства 4.0, ця концепція не приділяє достатньої уваги розвитку людського капіталу, який є необхідним для повної реалізації потенціалу нових технологій [5]. Поєднання зазначених елементів є важливим аспектом для досягнення максимального ефекту від впровадження та використання передових технологічних розробок. У цьому контексті важливим є становлення наступного етапу розвитку суспільства та промисловості зокрема, а саме Індустрії 5.0.

Індустрія 5.0 є логічним продовженням Індустрії 4.0, основною відмінністю якої є зміна основних цінностей і акцентування уваги на таких елементах, як людиноцентризм, сталий розвиток та стійкість економічних систем [3]. Дана концепція має на меті забезпечити досягнення фізичного, економічного та соціального добробуту працівників за допомогою новітніх технологій, інтегрувати їх в усі виробничі та господарські процеси зі збереженням активної ролі людини в прийнятті управлінських рішень [6].

Впровадження концепції Індустрії 5.0 вимагає формування на підприємствах відповідної організаційної культури, спрямованої на підтримку генерування інноваційних ідей та креативності працівників, їх залученості до процесів прийняття рішень, забезпечення відчуття щастя, комфорту, безпеки, а також наявності перспектив кар'єрного зростання [2]. У контексті реалізації зазначених елементів організаційної структури підприємства доцільним є використання well-being стратегії як основного інструменту її вдосконалення.

Сутність цієї стратегії полягає у використанні роботодавцями комплексного підходу до забезпечення таких умов для працівників, які сприятимуть одночасному задоволенню їхніх соціальних, психологічних, професійних, емоційних та фінансових потреб [1]. Добробут працівників є важливою складовою організаційної культури будь-якого підприємства, яка безпосередньо впливає на ефективність та результативність їхньої діяльності. Впровадження корпоративної стратегії well-being сприяє створенню сприятливого робочого середовища, яке дає змогу працівникам відчувати підтримку та мотивацію до особистісного та професійного зростання, що, у свою чергу, дозволяє суттєво знизити рівень стресу, попередити емоційне виснаження та професійне вигорання, зменшити плинність кадрів, а також підвищити продуктивність праці [2]. На сьогодні, в умовах становлення Індустрії 5.0 та підвищення уваги до забезпечення добробуту працівників, реалізація програм well-being є ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності компаній на ринку праці, а відповідно, і залучення висококваліфікованих працівників та утримання наявних співробітників на тривалий період [4].

Існує безліч моделей well-being, на основі яких можна проаналізувати структуру цієї концепції та її складові. Проста модель well-being включає 5 елементів: фізичне благополуччя, кар'єрні здобутки, соціальне оточення, фінансовий добробут та ком'юніті (рис. 1) [2].

Складові даної моделі є взаємопов'язаними, а тому порушення хоча б в одній сфері може призвести до зниження загального рівня добробуту

працівника та його мотивації до ефективного виконання завдань [4]. За умов відсутності балансу між усіма сферами добробуту атмосфера в колективі погіршується, збільшується кількість конфліктів та непорозумінь, а взаємодія між працівниками стає неефективною, що у довгостроковій перспективі загрожує відсутністю можливості сформувати згуртований колектив мотивованих працівників.



Рис. 1 Проста модель well-being [2]

Концепція Суспільства 5.0 передбачає кардинальні зміни в способах взаємодії між людьми та технологіями. Акцент робиться на інтеграції технологій в щоденне життя з метою створення більш комфортних умов для людей та забезпечення їх всебічного розвитку. Адаптація компаній до таких умов зовнішнього середовища вимагає побудови відповідної організаційної культури, центральним елементом якої є позитивний вплив на емоційний та психологічний стан працівників. Взаємодія між концепцією Індустрії 5.0 та стратегією well-being формує комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку суспільства, в якому кожна людина має можливість повністю реалізувати свій потенціал та задовольнити всі потреби для досягнення високого рівня добробуту.

Список використаних джерел

1. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 82-84.
2. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

3. Говорун Н. П. Трансформація управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку в контексті реалізації концепції Індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 107-109.

4. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 163-165. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/574/603> (дата звернення: 15.10.2024).

5. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

6. Raiche J.-P. Industry 5.0: Revolutionizing Work by Putting People First. *Proaction International*. URL: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-5.0-the-next-industrial-revolution-is-people-centric#title0> (дата звернення: 15.10.2024).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ 5.0

Гефко Анастасія Віталіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП “Менеджмент організацій”

Науковий керівник: к.е.н., доц. Оліх Л. А.

THE PECULIARITIES OF ENTERPRISE’S ORGANIZATIONAL CULTURE
FORMATION AND DEVELOPMENT IN INDUSTRY 5.0

This work examines the role of organizational culture in the context of the emergence of Industry 5.0 and its impact on the adaptation of companies to modern economic and social challenges. The basic principles of Industry 5.0 are defined. The significance of the concept of well-being in the context of forming an organizational culture based on a human-centered approach is analyzed. The role of social responsibility of business and its contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals and ensuring the effective operation of companies in modern conditions is determined. The relationship between Industry 5.0, ensuring the well-being of employees of organizations, achieving sustainable development and organizational culture is established.

За останні десятиліття людство досягло значного технічного, соціального та економічного прогресу [5]. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, а також глобалізація економіки зумовили зміни в усіх сферах життя людей. Їх результатом стало виникнення нових, складніших проблем, однією з яких є стрімке зменшення запасів природних ресурсів, що викликано інтенсивним та нераціональним використанням. Окрім цього, проблеми забруднення навколишнього середовища, зміни клімату та зростання економічної та соціальної нерівності негативно впливають на якість життя людей. Виклики нового суспільства вимагають зміни існуючих підходів до організації виробничих процесів та ведення бізнесу загалом. Успішне впровадження змін значною мірою залежить від стилю управління, впровадження та дотримання чітких принципів діяльності організації та інтеграції відповідних положень в організаційну культуру компанії. Вона виступає основним інструментом формування єдиної системи цінностей, поглядів та вірувань серед працівників, а відповідно, забезпечує ефективну діяльність організації в сучасних умовах.

Формування та розвиток організаційної культури в індустрії 5.0 повинні базуватися на основних принципах стратегії, яка має не тільки економічний чи технологічний характер, а й спрямована на врахування важливих соціальних та екологічних аспектів (рис. 1) [4].

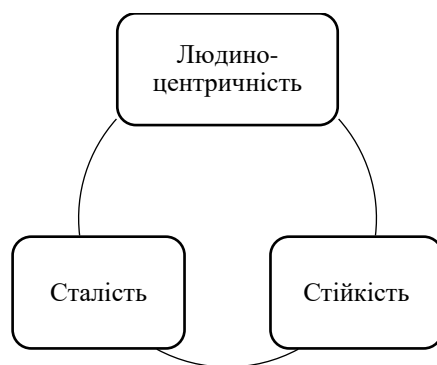


Рис. 1. Основні принципи індустрії 5.0

Джерело: [7]

Дотримання компаніями принципу людиноцентричності вимагає переорієнтації виробництва та управлінських процесів на людину та її потреби. Відповідно до концепції “Суспільства 5.0” людський потенціал є найважливішим ресурсом організацій. Тому їхнім ключовим завданням стає створення умов, що сприяють професійному, соціальному та особистісному розвитку працівників, підвищенню їхнього добробуту та залученості до прийняття рішень стосовно всіх аспектів діяльності компанії. В умовах становлення нового суспільства і стрімкого технологічного розвитку важливо враховувати роль людини та використовувати нові технології не для заміни людської праці, а для підвищення її продуктивності та виконання рутинних завдань, які не передбачають розвиток творчого потенціалу працівників. Акцент зміщується на збільшення частки розумової праці людини, що стимулює інтелектуалізацію більшості професій [6]. Даний підхід до ведення бізнесу передбачає створення робочого середовища, яке забезпечує емоційний та психологічний комфорт працівників, можливості для розвитку професійних компетенцій, соціальних навичок, а також дає можливість підтримувати баланс між роботою та особистим життям. У цьому контексті доцільно звернути увагу на концепцію well-being, що може стати орієнтиром для перебудови процесу управління людськими ресурсами організації.

Стратегія well-being передбачає комплексний підхід до задоволення економічних, психологічних, соціальних та професійних потреб працівників з метою підвищення продуктивності та результативності праці, залученості працівників у робочий процес, а також запобігання їх професійному вигоранню [2]. У наукових джерелах виділяють різні моделі добробуту, які охоплюють більшість аспектів життя людини. На нашу думку, заслуговує на увагу розширена модель well-being, що складається з 8 вимірів добробуту: емоційного, фінансового, інтелектуального, духовного, професійного, фізичного, екологічного та соціального (рис. 2) [8].



Рис. 2. Розширена модель well-being

Джерело: [9]

Досягнення добробуту в усіх зазначених вимірах забезпечується відповідальним ставленням організацій до психоемоційного стану працівників, створенням можливостей для професійного та соціального розвитку, заохоченням креативного мислення, конкурентною заробітною платою, а також дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність має значний вплив не лише на внутрішнє середовище організації, а й на суспільство загалом, оскільки вона відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку шляхом вирішення глобальних соціальних та екологічних проблем. Соціально відповідальний бізнес робить свій внесок у зменшення бідності, покращення якості освіти та охорони здоров'я, зменшення викидів парникових газів, забруднення та кількості відходів, підтримку соціальних ініціатив, таким чином сприяючи досягненню Цілей сталого розвитку [1]. Вони є орієнтиром, який визначає пріоритети розвитку людства, а також напрями вдосконалення всіх аспектів діяльності компаній, що у перспективі забезпечать дотримання основних принципів індустрії 5.0 – сталості та стійкості.

Організаційна культура відіграє важливу роль у здатності компаній переглянути та вдосконалити свій підхід до діяльності, адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку. Культура, побудована на принципах соціальної та екологічної відповідальності, інноваційності, поваги до психологічного та емоційного стану працівників, турботи про навколишнє середовище, а також сталого розвитку, дає можливість підтримувати позитивний клімат у колективі, налаштовує людей на продуктивну та результативну роботу, сприяє підвищенню лояльності персоналу до компанії, а також допомагає підтримувати її позитивну репутацію як роботодавця та залучати кваліфікованих працівників [3].

Отже, в умовах становлення індустрії 5.0 організаційна культура набуває стратегічного значення, оскільки вона визначає здатність компанії та її працівників швидко адаптуватися до сучасних викликів, що стоять перед людством. Виникає необхідність інтегрувати нові принципи та елементи в культуру, що є обов'язковою умовою ефективного функціонування організацій в сучасному бізнес-середовищі. Організаційна культура стає не тільки елементом корпоративної політики, а й інструментом досягнення глобальних економічних, соціальних та екологічних цілей. Ефективне формування та вдосконалення культури є визначальним фактором для забезпечення стабільного функціонування компаній у майбутньому.

1. Білик Р., Варвус А. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 318-323. - Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48> (дата звернення: 12.02.2025).

2. Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 163-165. - Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/574/603> (дата звернення: 12.02.2025).
4. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проектами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С.120-130. - Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16> (дата звернення: 12.02.2025).
5. Краус К., Краус Н., Осецький В. Суспільство 5.0 на базі розвитку інноваційного університету та цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-37> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Ривак Н. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Socio-Economic problems of the modern period of Ukraine*. 2022. № 3(155). С. 41-46. - Режим доступу: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Debbie L. Stoewen. Dimensions of wellness: change your habits, change your life. *The Canadian Veterinary Journal*. 2017. № 58(8). С. 861-862. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/320267131_Dimensions_of_wellness_Change_your_habits_change_your_life (дата звернення: 12.02.2025).
9. Detrano J. Mapping Mental Health: Dr. Swarbrick & The Eight Wellness Dimensions | Center of Alcohol & Substance Use Studies. *Center of Alcohol & Substance Use Studies*. - Режим доступу: <https://alcoholstudies.rutgers.edu/mapping-mental-health-dr-swarbrick-the-eight-wellness-dimensions/#:~:text=In%20no%20particular%20order,%20these,%20Occupational,%20Environmental,%20Financial.> (дата звернення: 12.02.2025).

УДК 330.658.005.5

Гефко Анастасія Віталіївна здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр», 4 курс, ОП «Менеджмент організацій», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (099) 325-29-80, e-mail: anastasiyagefko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-3575-6160>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ІНДУСТРІЇ 5.0

Анотація. Стаття присвячена проблемам переходу від індустрії 4.0 до становлення індустрії 5.0 та її впливу на організаційну культуру підприємств. Аналізуючи вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, автор акцентує увагу на недостатньому рівні дослідженості проблематики формування організаційної культури в умовах нової епохи. Автором охарактеризовано концепцію “Суспільства 4.0” та визначено основні виклики, що є результатом поширення її ідей, зокрема використання технологій для повної автоматизації та заміни людської праці. У роботі розкрито сутність та визначено фундаментальні принципи нової парадигми розвитку суспільства. Цими принципами є людиноцентричність, сталість та стійкість. На основі аналізу сучасних соціальних та економічних тенденцій розвитку аргументовано необхідність трансформації основних складових культури. Визначено роль керівника та його управлінських навичок у формуванні культури в нових умовах. Автором запропоновано оновлений перелік управлінських навичок менеджера, які адаптовано під вимоги нового суспільства. За основу взято інструмент оцінювання управлінських навичок керівника MSAI. Розкрито сутність та механізм застосування методики. Наведено аргументацію причин заміни окремих компетенцій, що втратили актуальність. У контексті становлення індустрії 5.0 доцільно акцентувати увагу на розвитку навичок, що стосуються забезпечення добробуту працівників в усіх сферах життєдіяльності, дотримання етичних принципів діяльності та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Розроблено твердження для оцінювання рівня розвитку відповідних навичок. Апробацію адаптованої методики проведено на прикладі малого підприємства шляхом проведення опитування працівників. За результатами анкетування побудовано профілі управлінських навичок керівника за оцінками безпосередньо керівника та працівників підприємства. На основі побудови профілю за середніми оцінками визначено напрями вдосконалення, реалізація яких сприятиме подальшому зміцненню культури, підвищенню ефективності управління та забезпечить адаптацію підприємства до умов індустрії 5.0.

Ключові слова: організаційна культура, індустрія 5.0, роль керівника у формуванні культури, управлінські навички, методика MSAI, адаптація складових методики MSAI.

Hefko Anastasiia Vitaliivna higher education student ED «Bachelor», 4 course, EP «Management of Organizations», Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (099) 325-29-80, e-mail: anastasiyagefko@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-3575-6160>

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE COMPONENTS IN INDUSTRY 5.0

Abstract. The article is devoted to the problems of transition from industry 4.0 to the formation of industry 5.0 and its impact on the organizational culture of enterprises. Analyzing domestic and foreign literary sources, the author emphasizes the insufficient level of research on the issues of organizational culture formation in the new era. The author characterizes the concept of “Society 4.0” and identifies the main challenges resulting from the spread of its ideas, in particular, the use of technologies for full automation and replacement of human labor. The essence of the concept is revealed and the fundamental principles of the new paradigm of society development are defined. These principles are human-centeredness, sustainability and resilience. Based on the analysis of current social and economic development trends, the necessity of transforming the main components of culture is argued. The role of the manager and their managerial skills in culture formation in the new environmental conditions is determined. The author proposes an updated list of managerial skills, which are adapted to the requirements of the new society. The basis is the MSAI managerial skills assessment tool. The essence and mechanism of application of the methodology are revealed. The reasons for replacing certain competencies that have lost their relevance are given. In the context of the formation of industry 5.0, it is advisable to focus on the development of skills related to ensuring the well-being of employees in all spheres of life, adherence to ethical principles of activity and ensuring social responsibility of business. Statements for assessing the level of development of relevant skills have been developed. The adapted methodology was tested on the example of a small enterprise by conducting a survey of employees. Based on the results of the questionnaire, profiles of managerial skills of the manager are built according to the assessments of the manager and employees of the enterprise. Based on the average scores, the author identifies areas for improvement, the implementation of which will further strengthen the culture, increase management efficiency and ensure the adaptation of the enterprise to the conditions of Industry 5.0.

Keywords: organizational culture, industry 5.0, role of the leader in culture formation, MSAI methodology, adaptation of MSAI methodology components.

Постановка проблеми. За останні десятиліття людство досягло значного рівня технологічного розвитку, що стало причиною становлення цифрового суспільства, в якому інноваційні технології є частиною повсякденного життя кожної людини. Поширення концепції “індустрії 4.0” вплинуло на особливості організації діяльності всіх суб’єктів господарювання – як малих підприємств, так і великих компаній. Адаптація їх діяльності до принципів, характерних для індустрії 4.0, сприяла активному впровадженню

нових технологій у виробництво, заміні людської праці машинною, автоматизації бізнес-процесів та інтеграції цифрових технологій у всі аспекти їх функціонування. Результатами даних змін стали значне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, зменшення часу, необхідного для виконання завдань, прискорення інноваційних процесів, а також підвищення якості продукції. Однак, активна імплементація принципів концепції “індустрії 4.0” призвела до виникнення соціальних та екологічних проблем, таких як підвищення рівня безробіття, зміна клімату, зменшення запасів природних ресурсів, посилення економічної та соціальної нерівності, забруднення навколишнього середовища. Подолання цих викликів вимагає змін в організації діяльності компаній, використання нових підходів до управління ресурсами та персоналом підприємств, впровадженні нових принципів та цінностей в організаційну культуру. Запропонована у 2016 році теорія “Суспільства 5.0” є доповненням до концепції “Суспільства 4.0” і передбачає забезпечення гармонійного зв’язку людей та технологій, їх використання не лише для підвищення ефективності виробничих процесів, а й для вирішення важливих соціально-економічних та екологічних проблем, що дозволить підвищити рівень добробуту людей та забезпечити стійкий розвиток [3]. У цьому контексті необхідною є трансформація організаційної культури компаній шляхом впровадження нових цінностей та принципів, моделей поведінки, етичних норм та правил, а також переосмислення управлінських підходів задля забезпечення адаптації підприємств до функціонування в принципово нових умовах зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання зміни складових організаційної культури в контексті становлення нової парадигми розвитку – індустрії 5.0 – не є достатньо дослідженим. Зарубіжні науковці акцентують увагу на особливостях трансформації культури в умовах цифровізації та стрімкого технологічного розвитку, а вітчизняні – в умовах воєнного стану. Відносно недавня поява теорії “Суспільства 5.0”, а також різні погляди на її сутність та значення пояснюють нестачу ґрунтовних досліджень взаємозв’язку цих понять.

Дослідження процесів формування, розвитку та трансформації організаційної культури представлені в роботах таких вчених, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїн, Ю. Дуднева, О. Харчишина, О. Грішнова, О. Бала та інші. Аналіз особливостей становлення та розвитку індустрії 5.0 здійснюють В. Осецький, К. Краус, Н. Краус, Ю. Чалюк, Н. Ривак, Н. Говорун, М. Нагара, Л. Гамберіні, П. Плучіно та інші. Теоретичні та практичні результати досліджень організаційної культури та концепції “індустрії 5.0” створюють фундамент для подальшого аналізу їх зв’язку та впливу одне на одного.

Мета статті – визначення ключових аспектів формування організаційної культури підприємств та трансформації її складових в умовах становлення індустрії 5.0.

Виклад основного матеріалу. Поширення концепції “індустрії 4.0” сприяло досягненню людством значних результатів у сфері технологічного

розвитку. Трансформаційні процеси, що відбуваються у промисловості під впливом активної інноваційної діяльності, значно підвищили ефективність діяльності компаній. Автоматизація виробничих процесів, впровадження технологій штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та Big Data безумовно сприяли оптимізації виробничих та бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та витрат на виробництво, а також мінімізації впливу людського фактору на діяльність. Основною метою впровадження таких технологій та спроб досягти повної автоматизації підприємства є зміна ролі людини як активного учасника виробничого процесу та важливого елемента забезпечення функціонування організації в цілому [7]. Принципи, на яких базується індустрія 4.0, не передбачають увагу до наслідків масового впровадження технологій та витіснення людини з ключових бізнес-процесів, а також ігнорують такі важливі орієнтири розвитку людства, як досягнення Цілей сталого розвитку, забезпечення рівності та інклюзивності, подолання бідності та захист навколишнього середовища. Впровадження цієї концепції навпаки сприяло поглибленню даних проблем. На сьогодні в багатьох країнах світу гостро постали питання високого рівня безробіття та бідності населення, забруднення навколишнього середовища, нестачі природних ресурсів, відтоку працівників з реального сектору економіки, скорочення робочих місць та погіршення загального рівня життя людей [4]. Попри те, що індустрія 4.0 позитивно вплинула на розвиток промислового виробництва та продуктивність діяльності компаній, вона залишила поза увагою розвиток людського капіталу та використання його потенціалу для максимізації ефективності впроваджених технологій [10].

Стратегія “Суспільства 5.0” була розроблена в Японії – країні, яка є лідером за темпами технологічного розвитку та вже зіштовхнулася з вищезазначеними проблемами. Дана стратегія є довгостроковим планом розвитку суспільства, яка передбачає впровадження та використання передових технологій та наукових досягнень не лише задля підвищення ефективності діяльності компаній, а й для вирішення соціальних та екологічних проблем [13]. Індустрія 5.0 ставить на меті перехід від цифрової промисловості до промисловості, орієнтованої на людину, за якої люди є центральним елементом у процесах управління, прийняття рішень та взаємодії з машинами. Визначальною характеристикою нового суспільства є інтеграція людського інтелекту та передових технологій у єдиний функціональний простір. Це поєднання спрямоване на підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів, а також врахування етичних, соціальних та економічних аспектів розвитку [12].

Становлення нового суспільства супроводжується кардинальними змінами в економіці, технологіях, людських цінностях, принципах, поглядах на життя та організацію господарської діяльності, що в сукупності створює нові умови зовнішнього середовища. Адаптація компаній до цих змін значною мірою залежить від їх здатності швидко та ефективно перейти від традиційних підходів до управління до більш гнучких моделей. Одним із основних факторів забезпечення успішного функціонування компаній у нових умовах є

організаційна культура, яка виступає орієнтиром для керівництва та працівників і визначає ті цінності, принципи, норми та правила поведінки, що відповідають положенням концепції “Суспільства 5.0” [3].

На перебіг процесів формування та розвитку організаційної культури компаній в індустрії 5.0 безпосередньо впливають фундаментальні принципи концепції: людиноцентричність, сталість та стійкість. Акцент зміщується із забезпечення ефективної та результативної роботи людей на формування сприятливого робочого середовища, яке передбачає комфортні умови праці для всіх працівників, рівні можливості для навчання та розвитку, забезпечення добробуту, увагу до питання соціальної відповідальності, дотримання екологічних, соціальних та етичних норм діяльності. На сьогодні переважна більшість суб’єктів господарювання не зважають на необхідність вдосконалення управлінських, організаційних та виробничих процесів. Причиною цього є усвідомлення людьми необхідності зміни власного світогляду, переконань, цінностей та правил поведінки, якими вони керувалися все життя. Люди відчувають внутрішній опір змінам, що пов’язано з прагненням стабільності, визначеності, страхом втрати контролю над ситуацією та власним небажанням виходити із зони комфорту. Враховуючи, що саме люди є носіями організаційної культури, можна стверджувати, що її вдосконалення передбачає, насамперед, цілеспрямований та системний вплив на персонал підприємства. Важливою умовою забезпечення цього процесу є активна участь керівництва, оскільки саме воно відіграє ключову роль у формуванні ціннісного фундаменту для майбутніх змін культури.

Формування організаційної культури будь-якого підприємства базується на управлінській культурі керівника. Вона є сукупністю його професійних компетенцій, знань, навичок та особистісних якостей, цінностей, переконань [8]. Елементи управлінської культури поширюються керівником серед працівників підприємства та визначають соціально-психологічні та морально-етичні засади діяльності організації в цілому. Таким чином, можна стверджувати, що імплементація принципів індустрії 5.0 в організаційну культуру та її структурна перебудова залежать від управлінських навичок керівника та їх розвитку у відповідності до соціального та технологічного прогресу.

Кардинальні зміни в умовах зовнішнього середовища та виклики, що постали перед суспільством, як результат становлення індустрії 5.0, передбачають трансформацію основних складових організаційної культури, а також тих елементів системи управлінських компетенцій керівника, що втратили актуальність у нових реаліях.

За основу для розробки рекомендацій щодо зміни управлінських навичок доцільно взяти існуючу методика, в якій виділені основні компетенції, необхідні для побудови сильної організаційної культури. Найбільш відомою методикою оцінювання рівня розвитку управлінських навичок керівника є Management Skills Assessment Instrument (MSAI), що була розроблена американськими фахівцями в галузі управління персоналом К. Камероном та Р. Куїнном. Дана методика є додатковим інструментом для оцінювання організаційної культури підприємства в цілому [14]. Діагностика

передбачає оцінювання 12 навичок менеджера, кожна з яких відповідає певному типу культури: ієрархічному, клановому, адхократичному та ринковому (табл.1).

Таблиця 1

Управлінські навички керівника за типами організаційної культури

Ієрархічна культура	Ринкова культура
Управління адаптацією до культури	Управління конкурентними перевагами
Управління системою контролю	Управління мотивацією працівників
Управління координацією	Управління задоволенням клієнтів
Кланова культура	Адхократична культура
Управління командною роботою	Управління інноваціями
Управління стосунками між працівниками	Управління майбутнім
Управління розвитком працівників	Управління постійним вдосконаленням

Джерело: [16]

Методика MSAI дає можливість комплексно оцінити рівень розвитку кожної з наведених навичок з позиції як самого керівника, так і його підлеглих, що сприяє формуванню об'єктивного уявлення про сильні сторони менеджера та напрями, що потребують подальшого вдосконалення. Однак, у зв'язку з поширенням ідей концепції “Суспільства 5.0” виникає потреба в адаптації методики до нових вимог зовнішнього середовища. Деякі елементи методики не потребують вдосконалення, адже досі залишаються актуальними, а деякі доцільно конкретизувати та частково видозмінити, враховуючи концептуальні засади парадигми індустрії 5.0. Результати трансформації елементів методики MSAI наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Трансформація елементів методики MSAI

Елементи оригінальної методики	Елементи вдосконаленої методики	Причина зміни елементу
Ієрархічні елементи		
Управління системою контролю	Управління бізнес-процесами	Жорсткі механізми контролю за окремими аспектами діяльності поступаються місцем комплексному підходу до управління системою взаємопов'язаних елементів
Управління координацією	Управління цифровою взаємодією	Організація координації між людьми та процесами базується не лише на внутрішніх інструментах регулювання, а й на використанні цифрових платформ
Ринкові елементи		
Управління конкурентними перевагами	Управління стратегічними партнерствами	Зміна способу взаємодії організацій на модель співпраці
Управління мотивацією працівників	Управління добробутом працівників	Необхідність створення робочого середовища, яке забезпечує

		добробут працівників у всіх сферах життя
Кланові елементи		
Управління командною роботою	Управління людино-машинною взаємодією	Традиційні підходи до організації командної роботи доповнюються необхідністю управління взаємодією людей з новими технологіями
Адхократичні елементи		
Управління постійним вдосконаленням	Управління соціальною відповідальністю	Акцент зміщується з вдосконалення бізнес-процесів для підвищення ефективності та прибутковості на вирішення соціальних та екологічних проблем

Джерело: розроблено автором

Навичка управління системою контролю передбачає здатність менеджера створити та застосовувати ефективний механізм забезпечення високої якості виконаних завдань, відсутності помилок, ефективності управлінських, організаційних та виробничих процесів з метою досягнення стратегічних цілей компанії. В умовах становлення індустрії 5.0 необхідність жорсткого контролю за усіма аспектами діяльності поступається місцем комплексному управлінню системою взаємопов'язаних процесів – бізнес-процесами. У сукупності вони створюють складну мережу зв'язків між функціональними підрозділами, робочими зонами і виробничими одиницями, які є ключовими факторами забезпечення ведення господарської діяльності [1].

Координація як функція менеджменту є важливим механізмом узгодження всіх процесів та дій працівників підприємства з метою ефективного виконання поставлених завдань [5]. Процес координації забезпечується внутрішніми інструментами регулювання, такими як формальні правила та процедури, розподіл ролей між учасниками процесів. Індустрія 5.0 передбачає активне впровадження та використання цифрових технологій, платформ та інструментів комунікації як для автоматизації бізнес-процесів, так і для їх координації [11]. Навичка управління цифровою взаємодією стосується впровадження необхідних цифрових інструментів та навчання працівників взаємодіяти у цифровому середовищі.

Здатність керівника ідентифікувати та розвивати унікальні характеристики підприємства з метою подальшого їх перетворення на конкурентні переваги завжди буде актуальною навичкою для забезпечення функціонування організації в конкурентному середовищі. Однак, в умовах становлення нового суспільства забезпечення конкурентних переваг та лідерської позиції на ринку відбувається за рахунок дотримання компаніями основних принципів індустрії 5.0. Забезпечення добробуту працівників, екологічної та соціально корисної діяльності неможливе без формування стратегічних партнерств з іншими компаніями, установами, неприбутковими організаціями, освітніми сервісами тощо. Згідно з дослідженням Info-Tech Research Group, одним з основних факторів забезпечення адаптації

підприємств до “Суспільства 5.0” є необхідність формування стратегічних партнерств із технологічними компаніями та науковими установами з метою інтеграції новітніх інформаційних систем та забезпечення кібербезпеки [15]. Сутність навички управління стратегічними партнерствами стосується також налагодження зв’язків зі споживачами, навколишнім середовищем, працівниками підприємства, з метою врахування їхніх інтересів та спільного вирішення глобальних викликів.

Мотивація виступає механізмом заохочення працівників якісно виконувати поставлені перед ними завдання та може бути виражена у матеріальній чи нематеріальній формах. Система нематеріальної мотивації персоналу включає можливості для навчання, підвищення кваліфікації, кар’єрне зростання, гнучкий графік роботи, публічне визнання досягнень тощо [6]. Однак, найчастіше на підприємствах застосовується лише матеріальна форма мотивації, яка хоч і цінується працівниками, але не задовольняє усі їхні потреби. Людиноцентричний підхід до управління в індустрії 5.0 передбачає врахування не лише фінансових, а й психологічних, емоційних, фізичних, соціальних та інших потреб людини, які в сукупності формують її добробут [2]. Управління добробутом працівників також стосується мотивації, однак охоплює всі сфери життя людей, що дозволяє забезпечити задоволення усіх їхніх потреб та сформувати сприятливе робоче середовище.

Однією з фундаментальних ідей індустрії 5.0 є гармонійне поєднання у виробничих процесах людей та технологій таким чином, що технології використовуються для автоматизації процесів та виконання рутинних повторюваних завдань, а люди несуть відповідальність за творчу роботу та прийняття рішень [10]. Навичка управління командною роботою за таких умов передбачає не лише управління стосунками між людьми, а й взаємодією людей та машин. Забезпечення ефективного поєднання цих елементів потребує розвитку відповідної навички у керівників, яка сприятиме адаптації персоналу до нового середовища та розвитку людського потенціалу.

Навичка управління постійним вдосконаленням акцентує увагу переважно на підвищенні ефективності та продуктивності діяльності, покращенні якості товарів чи послуг, оптимізації ресурсів та витрат. Однак, вона не враховує соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності підприємства, а відповідно, не сприяє імплементації принципів сталості та стійкості, що є основою концепції “Суспільства 5.0”. Управління соціальною відповідальністю відображає зміну стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу та враховує його вплив на всі сфери життя людей. Реалізація соціально відповідальних заходів дозволить забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі, покращити її репутацію та підвищити лояльність працівників, споживачів, інвесторів та партнерів [9].

Методика MSAI передбачає визначення рівня розвитку кожної навички шляхом оцінювання 5 тверджень, які відображають різні аспекти прояву відповідної компетенції в управлінській діяльності менеджера. Для кожної з трансформованих навичок було розроблено по 5 тверджень, що враховують

нові вимоги до управління та є релевантними для нових умов функціонування організацій (табл. 3).

Таблиця 3

Твердження для оцінювання елементів вдосконаленої методики MSAI

Навичка	Твердження
Управління бізнес-процесами	Я визначаю ключові бізнес-процеси в компанії, які необхідні для досягнення стратегічних цілей
	Я сприяю формуванню у працівників відчуття відповідальності за якісне виконання поставлених завдань
	Я забезпечую узгодженість між різними бізнес-процесами
	Я здійснюю регулярний моніторинг отриманих результатів з метою визначення необхідних напрямів вдосконалення
	Я сприяю впровадженню новітніх технологій для автоматизації бізнес-процесів
Управління цифровою взаємодією	Я забезпечую ефективну інтеграцію цифрових інструментів у робочий процес
	У моєму підрозділі налагоджена культура обміну інформацією за допомогою цифрових платформ
	Я впроваджую технології, що спрощують процес прийняття рішень
	Я підтримую розвиток цифрових навичок працівників свого підрозділу
	Я аналізую ефективність цифрових інструментів з метою їх заміни за необхідності
Управління стратегічними партнерствами	Я сприяю розвитку партнерських відносин між працівниками структурних підрозділів
	Я заохочую обмін знаннями та інформаційними ресурсами між структурними підрозділами
	Я використовую механізми для спільного вирішення проблем та колективного прийняття рішень
	Я підтримую реалізацію спільних ініціатив з іншими організаціями
	Я підтримую співпрацю з іншими організаціями та фізичними особами задля вільного обміну інформацією
Управління добробутом працівників	Я сприяю підтриманню працівниками балансу між роботою та особистим життям
	Я забезпечую підтримання в колективі сприятливого психологічного клімату
	Я створюю можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку працівників мого підрозділу
	Я формую в колективі культуру поваги, підтримки та взаємодопомоги
	Я надаю можливість підлеглим вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів

Управління людино-машинною взаємодією	Я забезпечую рівний доступ усіх працівників до технологічних інструментів, необхідних для їхньої роботи
	Я впроваджую технології, які дозволяють працівникам делегувати рутинну роботу та зосередитися на виконанні стратегічних завдань
	Знання та досвід працівників відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень
	Я забезпечую впровадження програм адаптації працівників до нових технологічних інструментів
	У моєму підрозділі технології використовуються для розвитку здібностей та професійних навичок працівників
Управління соціальною відповідальністю	Я заохочую участь працівників мого підрозділу в соціальних проектах та екологічних ініціативах
	Я сприяю формуванню робочого середовища, в якому всі працівники мають рівні права та можливості
	Я забезпечую впровадження практик відповідального ставлення до довкілля у всі аспекти діяльності компанії
	Я сприяю впровадженню програм навчання та розвитку працівників
	Я сприяю інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність свого підрозділу

Джерело: розроблено автором

Практичне застосування оновленої анкети передбачає проведення дослідження на прикладі реального підприємства. У межах дослідження було проведено опитування директора та працівників ТОВ “Медіа Прінт Україна”. В опитуванні взяли участь 13 респондентів, які оцінили 60 тверджень анкети в балах за наступною шкалою (табл. 4):

- 1 – абсолютно не згоден/не згодна;
- 2 – не згоден/не згодна;
- 3 – слабка згода або слабка незгода;
- 4 – згоден/згодна;
- 5 – абсолютна згода із твердженням.

Таблиця 4

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за вдосконаленою методикою MSAI

Ієрархічні елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Ринкові елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Управління адаптацією до культури	20		15,66	Управління стратегічними партнерствами
Управління бізнес-процесами	18	16,83	Управління добробутом працівників	18	16,92

	Управління цифровою взаємодією			Управління задоволенням клієнтів	
	19	18,08		18	17,2
Кланові елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників	Адхократичні елементи	Оцінка директора	Середня оцінка працівників
	Управління людино-машинною взаємодією			Управління інноваціями	
	18	16,75		20	17,35
	Управління стосунками між працівниками			Управління майбутнім	
	18	17,23		21	16,12
	Управління розвитком працівників			Управління соціальною відповідальністю	
	18	14,51		16	14,25

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

На основі отриманих результатів анкетування побудовано профілі управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” за оцінками самого директора та працівників (рис. 1).



Рис. 1. Профіль управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI за оцінками директора та працівників

Наведена діаграма свідчить про те, що директор ТОВ “Медіа Прінт Україна” оцінив рівень розвитку своїх управлінських навичок вище, ніж оцінили інші працівники підприємства, а відповідно, можна стверджувати, що в колективі спостерігається дефіцит ефективної внутрішньої комунікації. Розбіжності в оцінках свідчать про певний рівень переоцінки директором власних компетенцій, що вказує на потребу у вдосконаленні системи надання зворотного зв’язку. На думку директора, навички управління майбутнім (21б.), управління адаптацією до культури (20б.), управління інноваціями (20б.) та

управління стратегічними партнерствами (20б.) знаходяться на досить високому рівні розвитку. Найнижче директором ТОВ “Медіа Прінт Україна” оцінено навичку управління соціальною відповідальністю (16б.). За оцінками працівників найвище у директора розвинені навички управління стратегічними партнерствами (18,25б.) та управління цифровою взаємодією (18,08б.). Найнижчі оцінки отримали навички управління соціальною відповідальністю (14,25б.), управління розвитком працівників (14,51б.) та управління адаптацією до культури (15,66б.).

Таблиця 5

Результати діагностики організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна” за методикою MSAI (середні оцінки)

Ієрархічні елементи	<i>Середнє значення</i>	Ринкові елементи	<i>Середнє значення</i>
	Управління адаптацією до культури		Управління стратегічними партнерствами
	17,82		19,13
	Управління бізнес-процесами		Управління добробутом працівників
	17,42		17,46
	Управління цифровою взаємодією		Управління задоволенням клієнтів
	18,54		17,5
	<i>Сума</i>		<i>Сума</i>
	53,78		54,09
Кланові елементи	<i>Середнє значення</i>	Адхократичні елементи	<i>Середнє значення</i>
	Управління людино-машинною взаємодією		Управління інноваціями
	17,38		18,67
	Управління стосунками між працівниками		Управління майбутнім
	17,62		18,56
	Управління розвитком працівників		Управління соціальною відповідальністю
	16,27		15,13
	<i>Сума</i>		<i>Сума</i>
	51,27		52,36

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

На основі розрахунку середніх оцінок усіх респондентів побудовано загальний профіль управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” (рис. 2).



Рис. 2. Профіль управлінських навичок керівника за методикою MSAI за середніми оцінками

Наведена діаграма дає можливість визначити ті управлінські навички директора, які потребують подальшого вдосконалення. Значення середньої оцінки, що менше 17,5б., вказує на недостатній рівень розвитку відповідних компетенцій, а тому вони є пріоритетними напрямками розвитку. Таким чином, навичками, які отримали менше 17,5б. є управління соціальною відповідальністю (15,13б.), управління розвитком працівників (16,27б.), управління людино-машинною взаємодією (17,38б.), управління бізнес-процесами (17,42б.) та управління добробутом працівників (17,46б.).

Отримані результати оцінювання управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” вказують на недостатнє усвідомлення ролі підприємства у вирішенні соціальних проблем, відсутність системного підходу до питань розвитку та навчання працівників, невизначеність кар’єрних перспектив, недостатній рівень адаптації персоналу до нових технологій, низьку ефективність управління бізнес-процесами, а також обмежену увагу до забезпечення добробуту працівників. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до управління персоналом та розробки комплексної стратегії розвитку управлінських компетенцій директора для формування людиноцентричної та адаптивної організаційної культури. Шляхи реалізації визначених напрямів вдосконалення узагальнено в табл. 6.

Таблиця 6

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ “Медіа Прінт Україна”

Напрямок вдосконалення	Шляхи реалізації
Управління соціальною відповідальністю	— Розробка політики корпоративної соціальної відповідальності;

	<ul style="list-style-type: none"> — Регулярна участь працівників у благодійних або соціальних ініціативах; — Оптимізація використання ресурсів (папір, електроенергія), сортування відходів, цифровізація документообігу;
Управління розвитком працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Впровадження програм навчання та професійного розвитку; — Забезпечення доступу до онлайн освітніх ресурсів; — Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника;
Управління людино-машинною взаємодією	<ul style="list-style-type: none"> — Використання цифрових інструментів для виконання рутинної роботи; — Проведення тренінгів для підвищення цифрової грамотності працівників; — Впровадження програм адаптації персоналу до нових цифрових інструментів;
Управління бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> — Проведення комплексного аудиту наявних бізнес-процесів на підприємстві; — Створення діаграм бізнес-процесів для візуалізації послідовності дій [1]; — Стандартизація ключових бізнес-процесів;
Управління добробутом працівників	<ul style="list-style-type: none"> — Впровадження програм well-being; — Використання послуг корпоративного психолога; — Гнучкий графік роботи;

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих рекомендацій за кожним напрямом забезпечить підвищення мотивації та лояльності працівників, формування сприятливого психологічного клімату, робочого середовища та позитивного іміджу підприємства на ринку, підвищення довіри з боку працівників та споживачів, а також забезпечить відповідність діяльності підприємства сучасним морально-етичним, соціальним та екологічним стандартам. Розвиток відповідних навичок сприятиме формуванню організаційної культури, що створить умови для швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а також забезпечить його стабільне функціонування та розвиток в умовах індустрії 5.0.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що поширення фундаментальних ідей концепції “Суспільства 5.0” висуває нові вимоги до організації управлінських процесів та зумовлює необхідність перегляду ролі організаційної культури на підприємствах. У центрі нової парадигми розвитку суспільства знаходиться людина, її потреби, добробут, розвиток та гармонійна взаємодія з технологіями. Імплементация основних принципів концепції в діяльність підприємств потребує трансформації як управлінських підходів, так і морально-етичних та культурних засад функціонування. Реалізація даних змін потребує цілеспрямованого впливу на персонал з метою формування принципово нових моделей поведінки та відповідного культурного середовища в компанії. Ефективним інструментом впливу є саме організаційна культура, яка визначає ті цінності та принципи, якими

працівники керуються у процесі роботи та прийняття рішень. Враховуючи, що організаційна культура будь-якого підприємства формується та змінюється під впливом управлінської культури керівника, доцільно зосередитися на трансформації саме управлінських навичок. Методика оцінювання управлінських навичок керівника MSAI дозволяє провести комплексний аналіз організаційної культури, однак вона не враховує низку структурних змін, що відбуваються в суспільстві під впливом становлення індустрії 5.0. Запропоновані управлінські компетенції, що адаптовані до принципів концепції “Суспільства 5.0”, спрямовані на забезпечення можливості оцінювання відповідності організаційної культури новим реаліям. Практичне застосування адаптованої методики для оцінювання рівня розвитку управлінських навичок директора ТОВ “Медіа Прінт Україна” показало, що на підприємстві існують проблеми в критичних для індустрії 5.0 сферах. Запропоновані рекомендації щодо реалізації пріоритетних напрямів вдосконалення можуть стати основою для подальшого впровадження змін в організаційній культурі підприємства, а також забезпечення його стійкості та ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 82-84.
3. Гефко А. В. Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0. *Економіка України: Нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій*: матеріали Міжнар. наук. конф., м. Київ, 26-28 берез. 2025 р. С. 377-378. - Режим доступу: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник_2025_сайт.pdf
4. Говорун Н. П. Трансформація управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку в контексті реалізації концепції Індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 107-109.
5. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 256–259.
6. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
7. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проектами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С.120-130. - Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16>
8. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. №3(79). С. 40–50. - Режим доступу: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50>
9. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>
10. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>

11. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
12. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є., Іванова Т. В. Інструменти індустрії 5.0 в управлінні громадами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 135–142. - Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287420>
13. Чалюк Ю. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 1(99). С. 65–74. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>
14. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p.
15. Modic E. Preparing for Industry 5.0. *Today's Medical Developments*. - Режим доступу: <https://www.todaymedicaldevelopments.com/article/preparing-for-industry-5-point-0/>
16. Rahman A., Partiwi S. G., Theopilus D. S. University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. Т. 1072, № 1. С. 012069. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069>

References:

1. Bahorka D. & Vertseva A. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv [Management of business processes and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> [in Ukrainian].
2. Vartanova O. V. & Maliarenko I. S. (2023). Modeli zabezpechennia blahopoluchchia personalu pidpryiemstva [Models for ensuring the well-being of the company's staff]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 75, 82-84 [in Ukrainian].
3. Hefko A. V. (2025). Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva v industrii 5.0 [The peculiarities of enterprise’s organizational culture formation and development in industry 5.0]. Proceedings from: *Ekonomika Ukrainy: Novi vektory rozvytku v umovakh hlobalnykh transformatsii. Materialy XXIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh – Economy of Ukraine: New vectors of development in the context of global transformations. XXIII International Scientific-Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists Materials*. (pp. 377-378). Kyiv. Retrieved from https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШІВ-збірник_2025_сайт.pdf [in Ukrainian].
4. Hovorun N. P. (2023). Transformatsiia upravlinskykh pidkhodiv do zabezpechennia staloho rozvytku v konteksti realizatsii kontseptsii Industrii 5.0 [Transformation of management approaches to ensuring sustainable development in the context of implementing the industry 5.0 concept]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii - Scientific innovations and advanced technologies*, 7(21), 107-109. [in Ukrainian].
5. Hromova O. Ye. (2016). Rol koordynatsiinoi funktsii v protsesi upravlinnia orhanizatsiieiu [Importance of coordination functions in the management organization]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 7, 256–259. [in Ukrainian].
6. Zastavniuk L. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Staff motivation as a factor increasing competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 45. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> [in Ukrainian].
7. Zubkova A., Maihurova D., Misiunia R. (2023). Upravlinnia proiektamy tsyfrovoy transformatsii mizhnarodnykh pidpryiemstv: kliuchovi vidminnosti industrii 4.0 ta 5.0 [Project management of digital transformation of international enterprises: key differences between

industry 4.0 and 5.0]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 120-130. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16> [in Ukrainian].

8. Kameniuk Yu. (2024). Rol kerivnyka-lidera v formuvanni orhanizatsiinoi kultury [The role of the manager-leader in organizational culture formation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy - Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 3(79), 40–50. Retrieved from <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50> [in Ukrainian].

9. Lyska P. (2023). Upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstva yak faktor staloho rozvytku [Management of the corporate social responsibility of the enterprise as a factor of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 54. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> [in Ukrainian].

10. Nahara M. (2022). Prohresyvni biznes-modeli: dominuvannia tsinnostei industrii 5.0 [Progressive business models: dominating the values of industry 5.0]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 45. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> [in Ukrainian].

11. Netudykhata K. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia orhanizatsiiamy [Digitalization of organizations' management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 56. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155> [in Ukrainian].

12. Petrenko K. V., Skorobohatova N. Ye., Ivanova T. V. (2023). Instrumenty industrii 5.0 v upravlinni hromadamy [Industry 5.0 tools for community management]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» - Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26, 135-142. Retrieved from <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287420> [in Ukrainian].

13. Chaliuk Yu. (2023). Suspilstvo 5.0 u yaponskii kontseptsii keidanren [Society 5.0 in the Japanese concept of keidanren]. *Mechanism of an economic regulation*, 1(99), 65-74. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11> [in Ukrainian].

14. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p. [in English].

15. Modic E. Preparing for Industry 5.0. *Today's Medical Developments*. Retrieved from <https://www.todaysmedicaldevelopments.com/article/preparing-for-industry-5-point-0/> [in English].

16. Rahman A., Partiwi S. G., Theopilus D. S. University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. T. 1072, № 1. C. 012069. Retrieved from <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069/> [in English]

Перевірка

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	4	
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	4	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	3	
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	3	
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	3	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні	5	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	4	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	5	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	5	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	4	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	5	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	4	
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	3	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	5	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	5	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	4	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	4	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	4	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	4	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	2	
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	4	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	3	

Перевірка

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	4	
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	4	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	3	
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	4	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні	3	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	3	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	4	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	3	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	4	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	3	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	4	
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	4	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	3	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	4	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	4	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	4	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	4	
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	3	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	4	

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	4	
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	4	
53)	Я заохочую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	3	
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4	
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	3	
56)	Я заохочую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	2	
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	4	
58)	Я ініціюю створення багатofункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	2	
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	4	
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажать досягти вищих показників діяльності, ніж її, що визначаються вимогами конкуренції	3	

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перевірка

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	5	
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	4	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	5	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	3	
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	1	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні	1	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	3	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	3	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	1	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	2	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	3	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	2	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	4	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	5	
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	5	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	5	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	1	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	4	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	1	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	2	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	1	
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	1	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	1	

Продовження Додатку Б

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	3
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	4
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	4
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	3
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	3
31)	Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	3
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	4
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найкращим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	2
35)	Я підвищую конкурентність у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	2
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	1
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	1
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	3
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	2
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	5
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	4
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	2
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	1
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	1
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	2
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчать один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	2
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	3
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	2
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	3

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	3
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	3
53)	Я заохочую всіх найкращих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	4
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	3
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	2
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	1
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	2
58)	Я ініціюю створення багатифункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	2
59)	Я допомагаю найкращим працівникам свого підрозділу широким крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	3
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажано досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перегляда

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	4	4
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	3	3
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	4
4)	Я щільно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	4
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	4
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	3	3
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні	3	3
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	2	2
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю велику допомогу в доведенні її до результату	4	4
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найкращим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	3	3
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	3	3
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	4	4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	4
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	4	4
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	3	3
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	5	5
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	5	5
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити експліцитні важливі питання	3	3
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	5	5
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	4	4
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємов'язкам	3	3
23)	Двочі негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	3	3
24)	Я даю іншим призначення і покладання на них відповідальності, додаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	4	4
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	4	4

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	3
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	4
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	3
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	4
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4
31)	Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	4
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	5
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найкращим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	5
35)	Я підвищую конкурентність у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	3
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	5
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	4
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	3
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	5
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	3
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	3
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	4
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	3
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчать один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	5
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	5
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	3
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	5

Продовження Додатку Б

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	4
52)	Я захожую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	3
53)	Я захожую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	5
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	3
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	4
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділа	4
58)	Я ініціюю створення багатфункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	3
59)	Я допомагаю найманним працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	4
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажать досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	5

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перемисла

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати		3
2)	Я захожую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи		4
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще		2
4)	Я щільно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ		3
5)	Я регулярно захожую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності		3
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих		4
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схилиють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні		5
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей		2
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всляку допомогу в доведенні її до результату		3
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманним працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі		4
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії		4
12)	Я органіжую людей у згуртовані, віддані справі бригади		3
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу		4
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому		5
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів		5
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у мою підрозділі регулярний характер		3
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією		4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі		2
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань		2
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення		3
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заспокоюються і винагороджуються		2
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам		4
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення		2
24)	Я даю іншим призначення і покладати на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення		3
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації		2

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	2
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	3
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	3
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	2
30)	Я підготовую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4
31)	Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	2
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	2
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найманним працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	3
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, захожуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	3
36)	Моєю встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	3
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	4
38)	Для мене значим є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	2
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	3
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	5
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	3
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	2
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих против конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	3
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	3
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного відлення в житті мого бачення майбутнього	3
46)	Я опановую увагу та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	2
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлегли, вчать одини в одному і допомагають один одному вдосконалюватися	2
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	4
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	2
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	2

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	2
52)	Я захожую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	2
53)	Я захожую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	3
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	4
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	2
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділа	2
58)	Я ініціюю створення багатфункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	1
59)	Я допомагаю найманним працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	1
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажать досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Б

Переклада

№	Дія (навичка, компетенція)	✓	
		Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	4	5
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	4	4
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	4
4)	Я щільно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	4
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	5
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	4	4
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагаючись показників діяльності, що перевищують стандартні	4	4
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	4	5
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	5
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманним працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	4	4
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	4	4
12)	Я організую людею у згуртовані, віддані справі бригади	4	4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	5
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	4	5
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	4	4
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у мого підрозділі регулярний характер	4	4
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	4
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	4	4
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у мого підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	4	5
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	4	4
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємов'язкам	4	4
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	4	4
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, даючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	4	5
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	4	4

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації		4
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу		4
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми		5
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів		4
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції		5
31)	Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного		4
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами		4
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів		5
34)	Я даю найманним працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації		5
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування		4
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі		4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації		4
38)	Для мене значимим є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації		4
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи		4
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую		5
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів		4
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі		4
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо		4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу		4
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного відення в житті мого бачення майбутнього		4
46)	Я опановую яву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього		4
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчать один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися		5
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними		5
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи		4
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами		5

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи		5
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу		5
53)	Я заохочую всіх найманних працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи		4
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів		5
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу		4
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації		5
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх або внутрішніх підрозділах		4
58)	Я ініціюю створення багатифункціональних або міждисциплінарних команд, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях		4
59)	Я допомагаю найманним працівникам свого підрозділу широко крокувати робочою діяльністю		4
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажано досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції		5

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Переклада

№	Дія (навичка, компетенція)	✓	
		Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	4	4
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	4	5
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	5
4)	Я щільно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	4
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	4
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	4	5
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагаючись показників діяльності, що перевищують стандартні	4	5
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	4	5
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	4
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманним працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	4	4
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	4	4
12)	Я організую людею у згуртовані, віддані справі бригади	4	4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	5
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	4	4
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	3	3
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у мого підрозділі регулярний характер	3	3
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	4
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	3	3
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у мого підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	5	5
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	5	5
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємов'язкам	4	4
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	2	2
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, даючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	4	4
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	4	4

Продовження Додатку Б

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	5
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	5
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	5
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	4
30)	Я підтовкую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4
31)	Надсилаючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	4
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	5
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найманім працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	5
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	4
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	5
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	5
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	3
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	5
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	5
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного удосконалення свого підрозділу	5
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	4
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	4
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчиться один в одного і допомагають один одному удосконалюватися	4
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	5
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	5
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	5

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	4
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	4
53)	Я заохочую всіх найманім працівників постійно удосконалюватися у виконанні своєї роботи	4
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	5
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	3
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	3
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	4
58)	Я ініціюю створення багатфункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	4
59)	Я допомагаю найманім працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	4
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажали б досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перемисла

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	5	5
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	5	5
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	4
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	4
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до удосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	4
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	4	4
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схилоють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандарти	3	3
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	4	4
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	4
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманім працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	4	4
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	4	4
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	4	4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	4	4
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	5	5
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	4	4
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	4	4
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	4
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	4	4
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	4	4
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких удосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	4	4
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	4	4
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	3	3
24)	Я даю іншим призначення і покладати на них відповідальність, додаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	4	4
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	4	4

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	5
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	4
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	4
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	5
30)	Я підтовкую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4
31)	Надсилаючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	5
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	4
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найманім працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	5
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	3
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	3
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	4
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	4
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	4
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	5
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	5
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного удосконалення свого підрозділу	4
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	4
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	4
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчиться один в одного і допомагають один одному удосконалюватися	5
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	5
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	4
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	5

Продовження Додатку Б

Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	5
Я захожую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	4
Я захожую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	4
Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4
Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	4
Я засвоюю у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	3
Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	4
Я ініціюю створення багатofункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	3
Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	5
Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажано досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	5

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перемисла

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати		3
2)	Я захожую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи		5
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще		3
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ		4
5)	Я регулярно захожую підлеглих до покращення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності		2
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих		5
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні		5
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей		4
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату		4
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі		1
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії		3
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади		1
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу		1
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому		3
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів		5
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер		5
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією		4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі		3
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань		2
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення		1
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються		2
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним зв'язкам		2
23)	Давачи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи слаблення		2
24)	Я даю іншим призначення і покладання на них відповідальність, дбачи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення		2
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руку вгору службовими сходами організації		1

1)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи		3
2)	Я захожую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу		3
3)	Я захожую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи		3
34)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів		4
54)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу		2
56)	Я засвоюю у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації		3
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу		3
58)	Я ініціюю створення багатofункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях		2
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності		2
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажано досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції		3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації		5
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу		3
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми		2
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів		3
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції		4
31)	Надлишки поважаннями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного		3
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами		2
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються оцінювання наших споживачів		3
34)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та кожденно в культуру нашої організації		3
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, захожуючи інших надавати послуги та/або виробити продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування		4
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі		4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації		2
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації		3
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи		3
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую		3
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів		3
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі		1
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо		2
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу		1
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього		2
46)	Я сплановую увагу та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього		2
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлегли, вчаться одини в одного і допомагають один одному вдосконалюватися		3
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними		2
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи		1
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами		1

Продовження Додатку Б

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами	
			Оцінка	Оцінка
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати		4	
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи		4	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще		4	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ		4	
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності		4	
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих		3	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які спонукають підлеглих домагаючись показників діяльності, що перевищують стандартні		4	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей		4	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всляку допомогу в доведенні її до результату		4	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі		4	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії		3	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади		3	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу		5	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому		5	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів		4	
16)	Я вpleвнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер		4	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією		5	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі		3	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань		4	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення		4	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються		4	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним зв'язкам		3	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення		3	
24)	Я даю іншим призначення і покладю на них відповідальність, даючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення		3	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації		3	

26)	Я регулярно висуюю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації			4
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу			4
28)	Я допомагаю іншим побачити членів мого підрозділу залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми			3
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів			4
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників продукції			4
31)	Надляючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного			3
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами			3
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів			4
34)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та вкочленню в культуру нашої організації			4
35)	Я надавати послуги та/або виробляти продукцію, заохочуючи інших споживачів тим, що перевершує їхні очікування			4
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі			3
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації			2
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації			3
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи			3
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую			4
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів			4
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі			3
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих провайдерів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо			4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу			4
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього			4
46)	Я ознайомлюю уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього			4
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлегли, вчаться один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися			4
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними			4
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи			2
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами			4

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи			3
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу			3
53)	Я заохочую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи			4
54)	Я забезпечую постійний збір мого підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів			3
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу			2
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації			3
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу			3
58)	Я ініціюю створення багатовисхідних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях			2
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності			4
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бачать досягати вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції			3

- 5 – абсолютно згоден/згодна
- 4 – згоден/згодна
- 3 – слабка згода або слабка незгода
- 2 – не згоден/не згодна
- 1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами	
			Оцінка	Оцінка
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати		4	
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи		2	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще		2	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ		3	
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності		3	
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих		3	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які спонукають підлеглих домагаючись показників діяльності, що перевищують стандартні		2	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей		1	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всляку допомогу в доведенні її до результату		2	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі		2	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії		2	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади		1	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу		2	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому		4	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів		4	
16)	Я вpleвнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер		2	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією		1	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі		2	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань		3	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення		2	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються		1	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним зв'язкам		3	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення		1	
24)	Я даю іншим призначення і покладю на них відповідальність, даючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення		2	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації		1	

Продовження Додатку Б

6)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	2
7)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	3
8)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	1
9)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	2
10)	Я підготую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	1
11)	Надляючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	2
12)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	2
13)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	2
14)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	3
15)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	2
16)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	2
17)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	3
18)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	3
19)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	2
20)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4
21)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	3
22)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	1
23)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	1
24)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	2
25)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	2
26)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	2
27)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчаться один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	2
28)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	3
29)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	2
30)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	3

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	1
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	2
53)	Я заохочую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	2
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	2
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	2
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	3
58)	Я ініціюю створення багатофункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	2
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	3
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бачать досягати вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкурентів	3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати		5
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи		4
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще		4
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ		3
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності		2
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих		3
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які спонукають підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні		2
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей		2
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату		3
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі		1
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії		2
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справи бригади		4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу		1
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому		3
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів		4
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер		3
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією		4
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі		4
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань		3
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення		2
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються		2
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам		2
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення		2
24)	Я даю іншим призначення і повноваження на них відповідальності, даючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення		3
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації		1

26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	4
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	3
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	3
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	4
30)	Я підготую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	2
31)	Надляючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	2
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	4
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4
34)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	4
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	4
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	2
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	3
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	2
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	3
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	3
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	4
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	3
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	2
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	3
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчаться один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	3
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згодні з ними	5
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	4
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	4

Продовження Додатку Б

51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	4
52)	Я захоплюю кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	2
53)	Я захоплюю всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	3
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	2
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	2
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	1
58)	Я ініціюю створення багатифункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	1
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	4
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бачають досягати вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	2

- 5 – абсолютно згоден/згодна
- 4 – згоден/згодна
- 3 – слабка згода або слабка незгода
- 2 – не згоден/не згодна
- 1 – абсолютно не згоден/не згодна

Перелік

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегами
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	3	
2)	Я захоплюю інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	2	
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	2	
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	—	
5)	Я регулярно захоплюю підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	—	
6)	Я наполегливо намагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	—	
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандарти	—	
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	3	
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	4	
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	—	
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	4	
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	—	
13)	Мої підлегли мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	—	
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	5	
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	1	
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	4	
17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	3	
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	3	
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	—	
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	—	
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень захоплюються і винагороджуються	—	
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	—	
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	4	
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	—	
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	—	

36)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	3
37)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	—
38)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливість, ні ймовірні проблеми	—
39)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	5
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4
31)	Надихаючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	—
32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	1
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	—
34)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	—
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, захоплюючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дає і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	—
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	—
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	—
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	4
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	2
40)	Я намагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	—
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	4
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	3
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	3
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	3
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	—
46)	Я опановую увагу та емоційні настрої інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	—
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлегли, вчать один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	—
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згоден з ними	4
49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	—
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	3

36)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	—
37)	Я захоплюю кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	—
38)	Я захоплюю всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	—
39)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	—
40)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	—
41)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	—
42)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділу	—
43)	Я ініціюю створення багатифункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	—
44)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	—
45)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бачають досягати вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	2

- 5 – абсолютно згоден/згодна
- 4 – згоден/згодна
- 3 – слабка згода або слабка незгода
- 2 – не згоден/не згодна
- 1 – абсолютно не згоден/не згодна

— *НЕ РЕЛЕВАНТНЕ ПИТАННЯ*

Додаток В

Перемисловість сек в тал і банкане

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	45	
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	40	
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – допомогти виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	10	
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	5	
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	10	
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	20	
C Загальний стиль лідерства в організації створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	20	
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	40	
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однаковості та участі колективу у прийнятті рішень	30	
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	10	
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	20	
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	40	
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	20	
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	30	
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	30	
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	20	
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	20	
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	40	
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	20	
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	20	
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	40	
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	10	
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	30	
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	20	
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Перемис

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	40	45
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	40	45
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – допомогти виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	15	5
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	5	5
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	35	40
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	35	40
C Загальний стиль лідерства в організації створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	15	10
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	15	10
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однаковості та участі колективу у прийнятті рішень	45	45
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	45	45
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	5	5
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	5	5
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	45	50
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	35	40
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	15	5
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	5	5
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	35	40
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	50	50
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	5	5
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	10	5
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	40	45
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	40	45
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	10	5
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	10	5
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

Перишело

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	5	45
B Організація дуже динамічна і перенята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	10	5
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	75	45
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	10	5
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	45
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	5	5
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	35	25
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	35	25
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	5	45
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	10	15
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	40	20
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	45	20
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водно відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	20	40
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	15	25
C Організацію пов'язує водно акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйнятті теми – наступальність та перемога	45	25
D Організацію пов'язують водно формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	20	10
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	25	25
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	25	25
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	40	25
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	10	25
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	15	35
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	20	25
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	30	15
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	35	25
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Перишело

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	35	30
B Організація дуже динамічна і перенята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	35	30
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	20	30
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	10	10
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	20	30
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	30	10
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	30	20
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	10	30
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	40	30
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	40	30
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	10	10
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	10	30
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водно відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	30	20
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	10	30
C Організацію пов'язує водно акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйнятті теми – наступальність та перемога	30	30
D Організацію пов'язують водно формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	30	20
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	20	20
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	20	20
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	40	30
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	20	30
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	10	30
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	35	30
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	20	10
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	35	30
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

Переміє

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	20	30
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	20	10
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	40	50
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	20	10
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	10	10
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	10	10
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	10	70
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	70	70
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	30	40
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	30	30
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	20	10
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	20	20
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	20	40
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	10	10
C Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	50	30
D Організацію пов'язують воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	20	20
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, щирості та співучасті	20	30
Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та рішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	20	20
Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до еремоги на ринку надання аналогічних послуг	40	40
Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	10	10
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	20	20
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	30	20
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	30	30
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	20	30
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Переміє

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	20	30
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	30	20
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	30	30
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	20	20
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	30
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	30	15
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	15	25
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	30	20
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	25	30
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	25	20
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	25	20
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	25	30
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	10	25
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	40	25
C Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	30	20
D Організацію пов'язують воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	20	30
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, щирості та співучасті	25	25
Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та рішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	50	25
Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до еремоги на ринку надання аналогічних послуг	10	30
Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	15	20
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	30	25
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	20	25
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	20	25
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	30	25
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

Переміна

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	25	25
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	25	25
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	25	25
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	25	25
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	25
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	25	25
C Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	25	25
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	25	25
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	25	25
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	25	25
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	25	25
Сума	100	100
Блок 4: Сподівана сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	25	25
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	25	25
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	25	25
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	25	25
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі

	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	25	25
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	25	25
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемог на ринку надання аналогічних послуг	25	25
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 6: Критерій успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	25	25
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	25	25
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	25	25
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	25	25
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Переміна

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	25	25
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	25	25
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	25	25
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	25	25
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	25
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	25	25
C Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	25	25
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	25	25
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	25	25
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	25	25
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	25	25
Сума	100	100
Блок 4: Сподівана сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	25	25
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	25	25
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	25	25
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	25	25
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі

	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	25	25
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	25	25
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемог на ринку надання аналогічних послуг	25	25
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 6: Критерій успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	25	25
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	25	25
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	25	25
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	25	25
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

Переміща

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного		
B Організація дуже динамічна і перенята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	50	50
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	50	50
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	30	50
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	70	50
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ		
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	50	50
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	50	50
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.		
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
Сума	100	100
Блок 4: Сподучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують вродино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації		50
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C Організацію пов'язує вродино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	60	30
D Організацію пов'язують вродино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	40	
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті		50
Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та рішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	40	50
Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напрута сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг		
Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	60	
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей		50
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	40	50
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	60	
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат		
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Переміща

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	25	25
B Організація дуже динамічна і перенята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	25	25
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	25	25
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	25	25
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	25
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	25	25
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	25	25
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, одностайності та участі колективу у прийнятті рішень	25	25
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	25	25
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	25	25
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	25	25
Сума	100	100
Блок 4: Сподучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують вродино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	25	25
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	25	25
C Організацію пов'язує вродино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	25	35
D Організацію пов'язують вродино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	25	25
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	25	25
Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	25	25
Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напрута сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	25	25
Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	25	25
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	25	25
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	25	25
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	25	25
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	25	25
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

Перенесено

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	40	50
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	60	50
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	0	0
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	0	0
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	30	40
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	50	40
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	20	20
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	0	0
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується захопленням спільної діяльності, одноставності та участі колективу у прийнятті рішень	50	30
B Стиль керівництва в організації характеризується захопленням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного	50	70
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та захопленням досягнень	0	0
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах	0	0
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	80	70
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	20	20
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйнятті теми – наступальність та перемога	0	10
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	0	0
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	60	50
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	20	25
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	0	0
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	20	25
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	30	40
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	70	60
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	0	0
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	0	0
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Перенесено

Блок 1: Найважливіші характеристики	Зараз	Бажано
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	0	50
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	0	0
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	80	80
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	20	20
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації	Зараз	Бажано
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	0	20
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	10	40
C Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	50	20
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	40	20
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками	Зараз	Бажано
A Стиль керівництва в організації характеризується захопленням спільної діяльності, одноставності та участі колективу у прийнятті рішень	0	30
B Стиль керівництва в організації характеризується захопленням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного	0	80
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та захопленням досягнень	50	30
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах	50	10
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації	Зараз	Бажано
A Організацію пов'язують водино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	0	20
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	10	30
C Організацію пов'язує водино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйнятті теми – наступальність та перемога	60	30
D Організацію пов'язують водино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	30	20
Сума	100	100

Блок 5: Стратегічні цілі	Зараз	Бажано
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, відкритості та співучасті	0	10
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	20	40
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	60	40
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	20	10
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху	Зараз	Бажано
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	0	20
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	20	30
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	50	10
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	30	30
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Продовження Додатку В

<i>Перевірка</i>		
	Зараз	Бажано
Блок 1: Найважливіші характеристики		
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	40	50
B Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	20	30
C Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	20	15
D Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	20	5
Сума	100	100
Блок 2: Загальний стиль лідерства в організації		
A Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	40	50
B Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	25	30
C Загальний стиль лідерства у створенні служб прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	25	10
D Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	10	10
Сума	100	100
Блок 3: Управління працівниками		
A Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однаковості та участі колективу у прийнятті рішень	45	50
B Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.	25	30
C Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.	10	5
D Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	20	15
Сума	100	100
Блок 4: Сполучна сутність організації		
A Організацію пов'язують водночас справи та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	45	50
B Організацію пов'язують прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	30	35
C Організацію пов'язує водночас акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	20	10
D Організацію пов'язують водночас формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	5	5
Сума	100	100

	Зараз	Бажано
Блок 5: Стратегічні цілі		
A Організація звертає увагу на підтримку високої довіри, лояльності та співучасті	45	50
B Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та рішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	35	40
C Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує шльова напрута сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	40 35	5
D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	5	5
Сума	100	100
Блок 6: Критерії успіху		
A Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	50	50
B Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовій сфері	30	35
C Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	15	10
D Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	5	5
Сума	100	100

Анкета складається з 6 блоків, у кожному з яких 4 твердження. Кожне з тверджень у блоці необхідно кількісно оцінити так, щоб сума оцінок по блоку дорівнювала 100.

Керівник як є, так і Бажано

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Захищає, шефний і поважає до людських підлеглих.		
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.		
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.	D	D
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.		
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.	D	
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.		
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.	✓	
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.		
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.		
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.	✓	
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		
Організації ставиться до людини так, наче як до:	Зараз	Бажано
A. П'ять та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії		
B. П'ять та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.		
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.	✓	
D. Цікавої та варті уваги людини		
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.		
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).	✓	
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.		
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.	✓	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.		
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчання та зростанню.		
Основою розподілу завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.		
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.		✓	
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
Або виконуються через:	Зараз	Бажано	
1. Бажаючи отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
2. Повога та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.			
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.	✓		
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.			
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.	✓		
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
1. Здобути владу і перевагу над іншими.			
2. Здобути високу статусну позицію в організації.			
3. Збільшити свій внесок у виконання завдань.	✓		
4. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікти:	Зараз	Бажано	
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.	✓		
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.			
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓		
C. Особою, яка найбільше знає та досвід щодо питання.			
D. У структурі управління та комунікації.			
Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації спільно здійснюється через велику кількість ланок управління.	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Спільнування між різними відділами обмежене.	✓		
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Спільнування між різними відділами обмежене.			
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На навколишнє середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.			
B. Впорядкованому середовищу, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.	✓		
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			

Пересичене

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Захищає, шефний і поважає до людських підлеглих.		
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.	C	
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.		D
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.	B	
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		C
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	A	A
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.		
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.		
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.	C	
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		D
Організації ставиться до людини так, наче як до:	Зараз	Бажано
A. П'ять та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії	A	
B. П'ять та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.		
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.		
D. Цікавої та варті уваги людини		D
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.	B	
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		C
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).		
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.	B	
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.		
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.		
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчання та зростанню.		D
Основою розподілу завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.		
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.	B	

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.			D
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
Або виконуються через:	Зараз	Бажано	
1. Бажаючи отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.	A		
2. Повога та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.			B
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.			
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.	A		
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			D
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.	A		
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
1. Здобути владу і перевагу над іншими.			
2. Здобути високу статусну позицію в організації.			
3. Збільшити свій внесок у виконання завдань.			C
4. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікти:	Зараз	Бажано	
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.	B		
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.			C
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	A		
C. Особою, що має найбільше знань та досвід щодо питання.			C
D. У структурі управління та комунікації.			
Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації спільно здійснюється через велику кількість ланок управління.	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Спільнування між різними відділами обмежене.	A		
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Спільнування між різними відділами обмежене.			
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			D
На навколишнє середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.	A		
B. Впорядкованому середовищу, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.			
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			D

Продовження Додатку Г

Переміна

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до людських підлеглих.		
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.	✓	
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка принесе задоволення та стимулює професійний розвиток.		✓
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.		
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.	✓	
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		✓
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	✓	
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		✓
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		✓
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.	✓	
B. Суміливі та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.		
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.		✓
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		✓
Організація ставиться до людини так, наче/як до:	Зараз	Бажано
A. Її час та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоїть вище в ієрархії	✓	
B. Її час та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.		✓
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.	✓	✓
D. Цікавої та вартої уваги людини.		✓
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.	✓	
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		✓
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		✓
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).		✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.	✓	
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.	✓	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.	✓	
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.		✓
Основою розвитку завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.	✓	
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		✓

Робота виконується та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.

Робота виконується через:	Зараз	Бажано
A. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.		✓
B. Повагу та відповідальне ставлення до своїх обов'язків, лояльність до організації.	✓	
C. Задоволення від досконали виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.		✓
D. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.		✓
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистих вигод.	✓	
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.		✓
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.	✓	✓
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.		✓
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано
A. Здобути владу і перевагу над іншими.	✓	
B. Здобути високу статусну позицію в організації.		✓
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.	✓	✓
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.		✓
Конфлікт:	Зараз	Бажано
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.	✓	
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.		✓
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.	✓	✓
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.		✓
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано
A. Особою, що має більше влади.	✓	
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓	
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.		✓
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.		✓
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.	✓	
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співкування між різними відділами обмежене.		✓
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.		✓
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язів, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.		✓
На найкращим середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.	✓	
B. Впорядкованою системою, в якій конкуренція обмежена формальними правилами.		✓
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.	✓	✓
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.		✓

Переміна

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до людських підлеглих.		
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.	✓	
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка принесе задоволення та стимулює професійний розвиток.		✓
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.	✓	
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		✓
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		✓
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	✓	
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		✓
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		✓
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.	✓	
B. Суміливі та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.		
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.		✓
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		✓
Організація ставиться до людини так, наче/як до:	Зараз	Бажано
A. Її час та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоїть вище в ієрархії	✓	
B. Її час та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.		✓
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.	✓	✓
D. Цікавої та вартої уваги людини.		✓
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.	✓	
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		✓
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		✓
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).		✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.	✓	
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.	✓	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.	✓	
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.		✓
Основою розвитку завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.	✓	
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		✓

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.

Вимоги до ресурсів та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.	Зараз	Бажано
A. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.	✓	
B. Повагу та відповідальне ставлення до своїх обов'язків, лояльність до організації.		✓
C. Задоволення від досконали виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.		✓
D. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.		✓
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистих вигод.	✓	
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.		✓
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.	✓	✓
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.		✓
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано
A. Здобути владу і перевагу над іншими.	✓	
B. Здобути високу статусну позицію в організації.		✓
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.	✓	✓
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.		✓
Конфлікт:	Зараз	Бажано
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.	✓	
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.		✓
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.	✓	✓
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.		✓
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано
A. Особою, що має більше влади.	✓	
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓	
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.		✓
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.		✓
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.	✓	
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співкування між різними відділами обмежене.		✓
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.		✓
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язів, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.		✓
На найкращим середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.	✓	
B. Впорядкованою системою, в якій конкуренція обмежена формальними правилами.		✓
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.	✓	✓
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.		✓

Продовження Додатку Г

Перенісся

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до долних підлеглих.		✓
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надавати вилучення співоробітникам у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.	✓	
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.		
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.	✓	
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		
D. Зашквалений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		✓
Хороший член організації відає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	✓	
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.		
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.	✓	
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.		✓
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		✓
Організація ставиться до людини так, наче/як до:	Зараз	Бажано
A. П'ять та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії		
B. П'ять та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.	✓	
C. Співоробітника, який привів свої навички та здібності спільній справі.		✓
D. Цікаво та варто уваги людині.		
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.		
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		✓
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).	✓	✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.		
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.	✓	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.		
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.		
Основою розподілу завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.		
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		✓

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.		✓	
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			✓
Юта виконується через:	Зараз	Бажано	
1. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
2. Повагу та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.	✓		
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.			✓
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.			
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.	✓		
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.			✓
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
A. Здобути владу і перевагу над іншими.			
B. Здобути високу статусну позицію в організації.	✓		
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.			✓
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікти:	Зараз	Бажано	
A. Контролюються втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішуються за допомогою формальних правил та процедур.			
C. Вирішуються шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.	✓		
D. Вирішуються шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			✓
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓		
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.			✓
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.			
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співкування між різними відділами обмежене.	✓		
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			✓
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На навколишнє середовище реагують так, ніби воно є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.			
B. Впорядкованою системою, в якій конкуренція обмежена формальними правилами.	✓		
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			✓
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			

Перенісся

Хороший керівник це:	Зараз	Бажано
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до долних підлеглих.	✓	✓
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надавати вилучення співоробітникам у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.		
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.		
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.		
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.	✓	✓
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		
D. Зашквалений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		
Хороший член організації відає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	✓	
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.		
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.	✓	
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.		✓
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		✓
Організація ставиться до людини так, наче/як до:	Зараз	Бажано
A. П'ять та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії		
B. П'ять та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.	✓	
C. Співоробітника, який привів свої навички та здібності спільній справі.		✓
D. Цікаво та варто уваги людині.		
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.		
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		✓
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).	✓	✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.		
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.	✓	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.		
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.		
Основою розподілу завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.		
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		✓

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.		✓	✓
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			✓
Юта виконується через:	Зараз	Бажано	
1. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
2. Повагу та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.	✓		
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.			✓
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.			
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.	✓		
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.			✓
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
A. Здобути владу і перевагу над іншими.			
B. Здобути високу статусну позицію в організації.	✓		
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.			✓
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікти:	Зараз	Бажано	
A. Контролюються втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішуються за допомогою формальних правил та процедур.			
C. Вирішуються шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.	✓		
D. Вирішуються шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			✓
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓		
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.			✓
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.			
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співкування між різними відділами обмежене.	✓		
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			✓
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На навколишнє середовище реагують так, ніби воно є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.			
B. Впорядкованою системою, в якій конкуренція обмежена формальними правилами.	✓		
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			✓
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			

Продовження Додатку Г

Перенесено		Зараз	Бажано
Хороший керівник це:			
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Захищає, щедрий і поблажливий до своїх підлеглих.			A
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.	✓		
C. Здатний піддаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.			
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливість для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.			✓
Хороший підлеглий це:			
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.			
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.			
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.			✓
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.			
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:			
A. Особистим вимогам керівника.	✓		
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.			✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.			
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).			
Люди, які добре працюють в організації:			
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.	✓		
B. Сумілині та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.			
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.			
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.			✓
Організація ставиться до людини так, наче/як до:			
A. П'ять час та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії			
B. П'ять час та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.	✓		
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.			✓
D. Цікавої та варті уваги людини			
Люди перебувають під контролем і впливом:			
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.			
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.			
C. Комунікацій та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.	✓		
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).			✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:			
A. Він/она має більше повноважень і влади в організації.			
B. Його/її роль передбачає, що він/она керує іншими.	✓		
C. Він/она має більше знань, що відповідають поставленому завданню.			✓
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.			
Основою розподілу завдань є:			
A. Особисті потреби та судження керівника.			
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.	✓	✓	

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.			
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
бота виконуються через:			
Бажано отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.		Зараз	Бажано
Повагу та відповідальне ставлення до своїх обов'язків, лояльність до організації.			
Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відповідність завданню чи її.			
Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.		✓	✓
люди працюють разом, коли:			
Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.		✓	
Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			
Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистого розвитку.			✓
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:			
Здобути владу і перевагу над іншими.		✓	Бажано
Здобути високу статусну позицію в організації.			
Збільшити свій внесок у виконання завдань.			✓
Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікт:			
Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.		Зараз	Бажано
Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.			
Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.		✓	
Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			
Рішення приймаються:			
Особою, що має більше влади.		Зараз	Бажано
Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.			
Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.		✓	✓
Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:			
Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.		Зараз	Бажано
Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співпраця між різними відділами обмежена.			
Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.		✓	✓
Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На навколишнє середовище реагують так, ніби воно є:			
Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.		Зараз	Бажано
Впорядкованого середовищем, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.			
Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.		✓	
Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			

Перенесено		Зараз	Бажано
Хороший керівник це:			
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Захищає, щедрий і поблажливий до своїх підлеглих.			A
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.	✓		
C. Здатний піддаватися впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.			
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливість для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.			
Хороший підлеглий це:			
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.			
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.			B
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.			
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.			
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:			
A. Особистим вимогам керівника.	✓		
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.			✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.			
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).			
Люди, які добре працюють в організації:			
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.	✓		
B. Сумілині та відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації.			
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.			
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.			
Організація ставиться до людини так, наче/як до:			
A. П'ять час та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії			
B. П'ять час та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.	✓		
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.			✓
D. Цікавої та варті уваги людини			
Люди перебувають під контролем і впливом:			
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.			
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.			
C. Комунікацій та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.	✓		
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).			✓
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:			
A. Він/она має більше повноважень і влади в організації.			
B. Його/її роль передбачає, що він/она керує іншими.	✓		
C. Він/она має більше знань, що відповідають поставленому завданню.			✓
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.			
Основою розподілу завдань є:			
A. Особисті потреби та судження керівника.			
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.	✓	✓	

І до ресурсів та досвіду для виконання роботи.			
С			
і побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
виконуються через:		Зараз	Бажано
ня отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
у та відповідальне ставлення до своїх обов'язків, лояльність до організації.			
олення від досконало виконаної роботи та/або особисту відповідність завданню чи			
волення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей			D
працюють разом, коли:			
зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, жуть використати один одного для особистої вигоди.		Зараз	Бажано
бхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			
в виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			
івпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та іспенного розвитку.			D
і конкуренції полягає в тому, щоб:			
добути владу і перевагу над іншими.		Зараз	Бажано
добути високу статусну позицію в організації.		A	B
Збільшити свій внесок у виконання завдань.			
Звернути увагу на власні особисті потреби.			
флікт:			
Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження ли над працівниками.		Зараз	Бажано
Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.			
Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.		B	
Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			
Рішення приймаються:			
Особою, що має більше влади.		Зараз	Бажано
Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.			
Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.			B
Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:			
Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.		Зараз	Бажано
Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співпраця між різними відділами обмежена.			
Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.		C	C
Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На навколишнє середовище реагують так, ніби воно є:			
Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.		Зараз	Бажано
Впорядкованого середовищем, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.			
Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.		B	
Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			
			D

Продовження Додатку Г

Хороший керівник це:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до лояльних підлеглих.		+	+
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		+	
C. Здатний надавати впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.			+
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.			+
Хороший підлеглий це:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.			
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/ї керівника.		+	
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.			+
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.			+
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особистим вимогам керівника.			
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		+	
C. Вимогам до навчок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		+	
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).			+
Люди, які добре працюють в організації:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.			
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям должності до організації.		+	
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.			
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.			+
Організація ставиться до людини так, начебто до:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Лічача та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії.			
B. Лічача та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.			
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.		+	
D. Цікавою та вартою уваги людиною.			+
Люди перебувають під контролем і впливом:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.			
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		+	
C. Комунікацій та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.			
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).			+
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.			
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.		+	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.			+
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.			+
Основою розподілу завдань є:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особисті потреби та судження керівника.			
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		+	

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.			+
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
Влада виконується через:	Зараз	Бажано	
1. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
2. Повагу та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.	+		
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.			
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			+
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.			
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			+
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.			+
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
A. Здобути владу і перевагу над іншими.			
B. Здобути високу статусну позицію в організації.			+
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.			+
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікт:	Зараз	Бажано	
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.			+
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.			
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			+
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			+
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.			
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.			+
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.			
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співчування між різними відділами обмежене.			+
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			+
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На найкращині середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.			
B. Впорядкованому середовищі, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.			+
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			+

Хороший керівник це:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до лояльних підлеглих.			
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.			
C. Здатний надавати впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи.			
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка приносить задоволення та стимулює професійний розвиток.		+	+
Хороший підлеглий це:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Слухняний, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.			
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/ї керівника.			
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		+	
D. Зацікавлений у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.			+
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особистим вимогам керівника.			
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.		+	
C. Вимогам до навчок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.			+
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).			+
Люди, які добре працюють в організації:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.			
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям должності до організації.		+	
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.			
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.			+
Організація ставиться до людини так, начебто до:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Лічача та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії.			
B. Лічача та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.			
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.		+	
D. Цікавою та вартою уваги людиною.			+
Люди перебувають під контролем і впливом:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.			
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		+	
C. Комунікацій та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.			
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).			+
Контроль однієї особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.			
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.		+	
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.			+
D. Особа визнає, що допомога чи настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчанню та зростанню.			+
Основою розподілу завдань є:		Зараз	Бажано
Перелік			
A. Особисті потреби та судження керівника.			
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		+	

Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.			+
Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.			
Влада виконується через:	Зараз	Бажано	
1. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.			
2. Повагу та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.			
3. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.	+		
4. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.			+
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано	
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.			
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.			+
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.			
D. Співпраця приносить особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.			+
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано	
A. Здобути владу і перевагу над іншими.			
B. Здобути високу статусну позицію в організації.			+
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.			+
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.			
Конфлікт:	Зараз	Бажано	
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.			
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.			+
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.			
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.			+
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано	
A. Особою, що має більше влади.			+
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.			
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.			+
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.			
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано	
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.			
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Співчування між різними відділами обмежене.			+
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.			+
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.			
На найкращині середовище реагують так, ніби вони є:	Зараз	Бажано	
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.			
B. Впорядкованому середовищі, в якому конкуренція обмежена формальними правилами.			+
C. Комплексом недосконалих процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.			
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.			+

Продовження Додатку Г

Переміща

	Зараз	Бажано
Хороший керівник це:		
A. Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Защищає, щедрий і поблажливий до доляльних підлеглих.	✓	✓
B. Коректний, уникає використання своїх повноважень для власної вигоди. Вимагає від підлеглих лише того, що передбачено формальною системою.		
C. Здатний надавати впливу співробітників у питаннях, що стосуються завдань. Використовує свої повноваження для отримання ресурсів, необхідних для для виконання роботи.		
D. Турбується про особисті потреби та цінності інших і реагує на них. Використовує свою посаду, щоб забезпечити підлеглим можливості для роботи, яка принесе задоволення та стимулює професійний розвиток.		
Хороший підлеглий це:	Зараз	Бажано
A. Служливий, працьовитий і лояльний до інтересів свого керівника.	✓	✓
B. Відповідальний і надійний, виконує свої обов'язки та несе відповідальність за свою роботу і уникає дій, які можуть поставити в незручне становище його/її керівника.	✓	✓
C. Самомотивований, прагне зробити найкращий внесок у виконання завдання, відкритий до ідей та пропозицій. Проте він готовий віддати ініціативу іншим, якщо вони мають більший досвід або відповідні здібності.		
D. Займається у розвитку власного потенціалу, відкритий до навчання та отримання допомоги у виконанні завдань. Поважає потреби та цінності інших, готовий допомагати та сприяти їхньому розвитку.		
Хороший член організації віддає першочерговий пріоритет:	Зараз	Бажано
A. Особистим вимогам керівника.	✓	✓
B. Обов'язкам, відповідальності та вимогам, що випливають з його/її власної ролі в організації.	✓	✓
C. Вимогам до навичок, здібностей та інших ресурсів відповідно до поставленого завдання.		
D. Особистим потребам інших залучених до роботи осіб (колег).		
Люди, які добре працюють в організації:	Зараз	Бажано
A. Прагнуть до конкуренції між собою та до отримання влади.		
B. Сумлінні та відповідальні, з сильним почуттям долі до організації.	✓	✓
C. Технічно ефективні і компетентні, з сильним прагненням виконати роботу.		
D. Ефективні і компетентні в побудові особистих відносин з колегами, з сильним прагненням до зростання і розвитку.		
Організація ставиться до людини так, наче/як до:	Зараз	Бажано
A. Її час та енергія перебувають у розпорядженні осіб, які стоять вище в ієрархії		
B. Її час та енергія були надані в розпорядження через формальну домовленість між обома сторонами.	✓	✓
C. Співробітника, який присвятив свої навички та здібності спільній справі.		
D. Цікавої та вартісної людиною		
Люди перебувають під контролем і впливом:	Зараз	Бажано
A. Особистого здійснення економічної та політичної влади.	✓	✓
B. Безособового здійснення економічної та політичної влади для забезпечення виконання процедур і стандартів діяльності.		
C. Комунікації та обговорення вимог завдання, що призводить до відповідних дій, мотивованих особистим бажанням досягти мети.		
D. Внутрішній інтерес і задоволення від своєї діяльності та/або турбота про потреби інших залучених осіб (колег).		
Контроль одиниці особи над діяльністю іншої є допустимим, якщо:	Зараз	Бажано
A. Він/вона має більше повноважень і влади в організації.		
B. Його/її роль передбачає, що він/вона керує іншими.		
C. Він/вона має більше знань, що відповідають поставленому завданню.	✓	✓
D. Особа визнає, що допомога від настанови того, хто контролює, можуть сприяти його/її навчально та зростанню.		
Основно розподілу завдань є:	Зараз	Бажано
A. Особисті потреби та судження керівника.		
B. Формальний розподіл функцій та обов'язків у системі.		

C. Вимоги до ресурсів та досвіду для виконання роботи.	✓	✓
D. Особисті побажання та потреби у навчанні та розвитку окремих членів організації.		
Робота виконується через:	Зараз	Бажано
A. Бажання отримати винагороду, страх перед покаранням або перед керівником.		
B. Повагу та відповідальне ставлення до своїх зобов'язань, лояльність до організації.	✓	✓
C. Задоволення від досконало виконаної роботи та/або особисту відданість завданню чи меті.		
D. Задоволення від самої діяльності, а також турботу і повагу до потреб і цінностей інших.		
Люди працюють разом, коли:	Зараз	Бажано
A. Вони зобов'язані це зробити на вимогу вищого керівництва або коли вони вважають, що можуть використати один одного для особистої вигоди.		
B. Необхідність спільної роботи визначена формальними правилами організації.	✓	✓
C. Для виконання завдання потрібен їхній спільний внесок.		
D. Співпраця принесе особисте задоволення, стимулює до професійного та особистісного розвитку.		
Мета конкуренції полягає в тому, щоб:	Зараз	Бажано
A. Злобути владу і перевагу над іншими.		
B. Злобути високу статусну позицію в організації.	✓	✓
C. Збільшити свій внесок у виконання завдань.		
D. Звернути увагу на власні особисті потреби.		
Конфлікт:	Зараз	Бажано
A. Контролюється втручанням керівництва і часто підтримується ним для збереження влади над працівниками.		
B. Вирішується за допомогою формальних правил та процедур.	✓	✓
C. Вирішується шляхом всебічного обговорення причин його виникнення.		
D. Вирішується шляхом відкритого обговорення особистих потреб і цінностей працівників.		
Рішення приймаються:	Зараз	Бажано
A. Особою, що має більше влади.		
B. Особою, чия посада передбачає відповідальність за прийняття рішення.	✓	✓
C. Особою, що має найбільше знань та досвіду щодо питання.		
D. Особою, яка найбільше від результату ухвалення рішення.		
У структурі управління та комунікації:	Зараз	Бажано
A. Накази надходять зверху донизу у вигляді піраміди ієрархії - той, хто стоїть вище в ієрархічній структурі, має владу над тим, хто стоїть нижче. Передача інформації сповільнюється через велику кількість ланок управління.		
B. Накази надходять зверху донизу, а інформація передається від нижчих рівнів управління нагору в рамках окремих функціональних відділів. Спідкування між різними відділами обмежене.		
C. Інформація про потреби для виконання завдань надходить від тих, хто займається їх виконанням, до керівництва. Люди, які виконують завдання, самі визначають, які ресурси необхідні від організації. Керівництво встановлює пріоритети та розподіляє ресурси на основі цієї інформації.	✓	✓
D. Інформація поширюється між людьми в залежності від добровільних зв'язків, що виникли між ними. Завдання розподіляються між працівниками за взаємною згодою працівників і керівництва.		
На навколишнє середовище реагують так, ніби воно є:	Зараз	Бажано
A. Конкурентним середовищем, в якому всі проти всіх, працівники експлуатують одне одного.		
B. Впорядкованою системою, в якій конкуренція обмежена формальними правилами.		
C. Комплексом неідеальних процесів, які варто змінити та вдосконалити завдяки досягненням організації.		
D. Сукупністю потенційних (одночасно) загроз та підтримки, яку організація використовує як для контролю діяльності працівників, так і для забезпечення простору для розвитку та задоволення потреб працівників.	✓	✓

Додаток Д

№	Ця організація:	Оцінка
	<i>Перемисла</i>	
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	5
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповісти змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	4
6.	Завваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	4
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	4
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	4
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	4
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	3
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	4
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	4
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	3
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	3
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	5
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	5
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	4
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	4
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	4
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є поділоване усіма бачення майбутнього організації	4
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	4
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	4
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	3
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	3
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	4

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	4
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	4
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	3
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	5
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даним	5
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	4
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	4
52.	Злібності людей в цій організації розглядається як важливе джерело конкурентної переваги	4
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	5
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	5
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	5
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	4
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладається на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
	<i>Перемисла</i>	
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	3
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповісти змінам у навколишньому діловому середовищі	4
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	3
6.	Завваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	2
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	2
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	2
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	4
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	2
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	2
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	2
13.	У роботі організації немає великих упущень	2
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	2
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	2
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	3
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	3
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	2
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	2
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	2
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	1
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	2
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	3
26.	У нас в організації є поділоване усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	3
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	5
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	2
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	3
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	2
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	2
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	3
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємного рішення для всіх учасників конфлікту	1
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	2
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	2

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	2
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	2
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	3
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	5
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	3
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	1
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	5
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даним	1
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	2
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	3
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	1
52.	Злібності людей в цій організації розглядається як важливе джерело конкурентної переваги	1
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	1
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	1
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	2
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	3
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	2
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	3
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	1
60.	У цій організації швидше покладається на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Д

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	3
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	3
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	2
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	2
6.	Зуваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	2
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	3
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	1
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	2
11.	Ця організація захоплює і винагороджує інновації та прийняття ризику	2
12.	Ми розглядаємо нещадно як можливість для навчання та удосконалення	2
13.	У роботі організації немає великих упущень	2
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	2
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	2
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	3
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	3
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	3
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	3
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	3
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	3
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	3
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	3
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	2
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	3
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	3
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	3
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	3
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	3
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	2

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	2
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	2
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	2
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	2
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	3
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	2
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	2
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	2
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	2
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	3
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	2
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	3
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	2
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	1
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	3
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	2
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	2
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	4
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	2
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	2

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	5
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	2
6.	Зуваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	5
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	5
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	5
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	5
11.	Ця організація захоплює і винагороджує інновації та прийняття ризику	2
12.	Ми розглядаємо нещадно як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	3
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	3
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	3
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	3
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	4
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	4
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	3
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	2
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	3
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	3
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	4
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	3
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	3
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	2
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	4
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	2
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	5
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	3
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	3

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	2
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	3
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	3
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	3
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	3
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	4
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	2
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	5
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	5
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	2
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	4
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	2
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	3
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	4
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	2
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	4
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	4
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Д

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	3
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповісти змінам у навколишньому діловому середовищі	4
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	3
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	5
6.	Зауваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	5
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	5
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	3
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	5
11.	Ця організація заохочує і винагороджує ініціативу та прийняття ризику	4
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	4
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	3
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	4
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	3
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	4
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	4
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	3
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	4
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	5
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	3
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	2
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	2
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	3
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	2
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	2
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	1
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	1
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	2

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	1
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	2
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	2
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	2
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	2
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	2
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	3
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	2
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	2
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	2
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	1
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	1
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	1
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	1
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	1
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	1
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	1
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	1
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	1
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповісти змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	5
6.	Зауваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	3
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	5
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	5
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	5
11.	Ця організація заохочує і винагороджує ініціативу та прийняття ризику	4
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	5
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	5
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	5
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	5
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	5
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	4
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	5
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	5
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	4
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	5
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	4
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	4
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	5
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	5
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	4
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	4
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	4

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	5
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	5
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	5
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	5
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	5
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	4
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	4
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	4
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	5
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	4
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	4
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	5
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	5
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Д

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	4
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	3
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	3
6.	Зауваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	4
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	4
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	3
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	4
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та приймає ризик	3
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	5
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	4
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	4
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	4
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	4
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	4
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	4
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	3
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є подільоване усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	4
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	4
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	4
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	4
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	4
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	4

9.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
0.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
1.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
12.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	4
13.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	4
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	3
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	5
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	3
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	3
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	4
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	4
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	4
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	4
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	5
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	4
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	3
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	4
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	3
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	3
6.	Зауваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	4
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	4
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	3
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	4
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	3
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та приймає ризик	4
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	4
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	4
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	4
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	5
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	4
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	3
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	4
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	4
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є подільоване усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	4
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	4
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	5
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	4
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	4
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	4
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	3
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	3

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	4
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	4
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	3
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	4
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	4
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	3
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	4
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	4
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	3
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	4
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	4
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Д

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	3
6.	Завваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	4
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	4
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	3
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	3
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	3
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	3
13.	У роботі організації немає великих упущень	3
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	3
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	4
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	4
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	4
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	4
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	3
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	3
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	3
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	3
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	3
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	4
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	3
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	5
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	3
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	3
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	3
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	5
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	5
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	3
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	3

Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	3
У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	3
Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	3
Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	3
Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	3
Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	2
Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	4
Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	3
Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	4
Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	2
Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	2
Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	2
Людський потенціал цієї організації постійно зростає	3
Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	3
Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	4
Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	3
Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	3
У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	3

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	4
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	4
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	4
6.	Завваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації	3
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	4
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	4
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	4
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	4
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та удосконалення	4
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	5
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	5
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямок діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	5
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	5
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	5
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	4
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	4
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	4
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	4
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	5
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	5
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	5
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	4
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	4
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	4
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	4

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	4
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	4
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	4
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	4
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	5
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	5
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	5
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	4
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	4
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	4
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	4
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	4
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	4
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	4
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	4
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	4
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	4

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

Продовження Додатку Д

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	5
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	5
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	3
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	4
6.	Зуваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	4
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	5
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	5
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	4
12.	Ми розглядаємо нещадно як можливість для навчання та удосконалення	5
13.	У роботі організації немає великих упущень	4
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	5
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	4
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	4
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	5
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	5
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	5
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	4
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	5
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	5
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	5
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	5
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	5
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	5
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	5
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	4
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не створюючи під загрозу наші довгострокові перспективи	5
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування шляху за рівнями організації	5
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	5
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	4
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємо вигідного рішення для всіх учасників конфлікту	5
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	5
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	4

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	5
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	5
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	4
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	4
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	4
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	4
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	5
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	5
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	5
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	5
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	5
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	5
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	5
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	5
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	4
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	5
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	5
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	5
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	5

5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

№	Ця організація:	Оцінка
1.	Дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4
2.	Знає про те, що відбувається у конкурентів, і намагається відповідати змінам у навколишньому діловому середовищі	5
3.	Постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4
4.	Спроби змін в організації рідко зустрічають опір співробітників	2
5.	Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	2
6.	Зуваження і рекомендації клієнта часто приводить до змін в організації.	2
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	5
8.	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4
9.	Схвалює прямий контакт членів організації з клієнтами	4
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються	4
11.	Ця організація заохочує і винагороджує інновації та прийняття ризику	5
12.	Ми розглядаємо нещадно як можливість для навчання та удосконалення	5
13.	У роботі організації немає великих упущень	3
14.	Навчання – важлива мета щоденної роботи	4
15.	Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	5
16.	Ця організація має ясну місію, яка надає значення і напрямку нашій роботі	5
17.	Ця організація має довгострокову мету і напрямку діяльності	5
18.	Мені ясний стратегічний напрям цієї організації	4
19.	Ця організація має ясну стратегію на майбутнє	4
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	3
21.	Існує повна згода з приводу цілей цієї організації між співробітниками і керівниками	3
22.	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	4
23.	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, які ми намагаємося досягти	5
24.	Ми безперервно відстежуємо наше просування в порівнянні з нашими встановленими цілями	5
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	5
26.	У нас в організації є поділене усіма бачення майбутнього організації	3
27.	Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	3
28.	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	3
29.	Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших службовців	3
30.	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не створюючи під загрозу наші довгострокові перспективи	4
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4
32.	Існує чітке вибудовування шляху за рівнями організації	4
33.	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу	3
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	3
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	3
36.	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємо вигідного рішення для всіх учасників конфлікту	4
37.	Ця фірма має сильну організаційну культуру	3
38.	Існує ясне угоду про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	3

39.	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	3
40.	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4
41.	У цій компанії є ясний і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4
42.	Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	3
43.	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова з ділом	3
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізняти правильне від неправильного	5
45.	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4
46.	Більшість службовців в цій організації активно залучені в свою роботу	5
47.	Рішення у цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	3
48.	Інформація широко поширюється в цій організації, кожен може мати доступ до необхідних йому даних	3
49.	Кожен співробітник вірить, що він може надати позитивний ефект на роботу всієї організації	4
50.	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	3
51.	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	5
52.	Здібності людей в цій організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	3
53.	Ця організація безперервно вкладає капітал в підвищення кваліфікації своїх службовців	2
54.	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	3
55.	Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	4
56.	Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в цій організації активно заохочуються	5
57.	Працювати в цій організації, значить бути частиною команди	5
58.	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	5
59.	Команди – первинні будівельні блоки цієї організації	5
60.	У цій організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	5

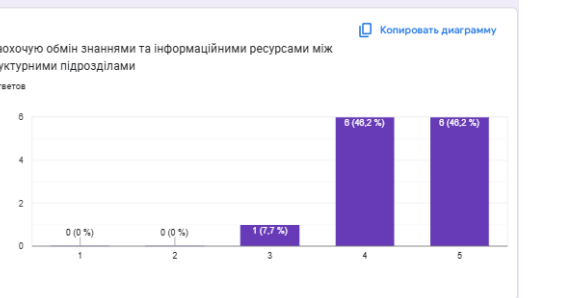
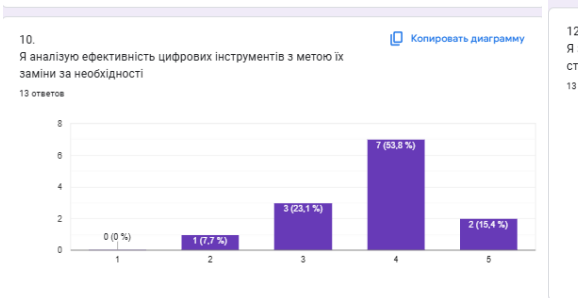
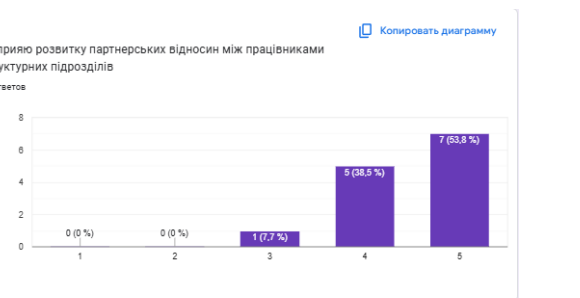
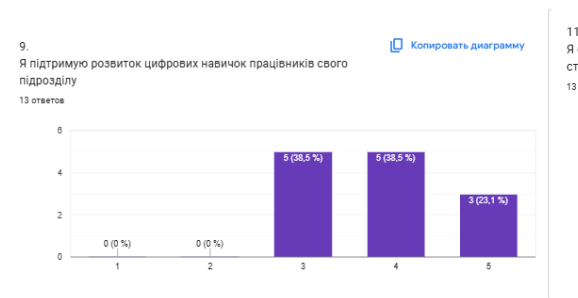
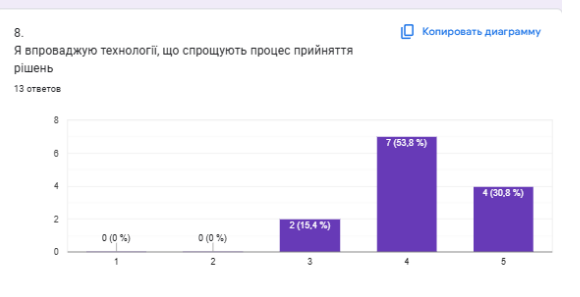
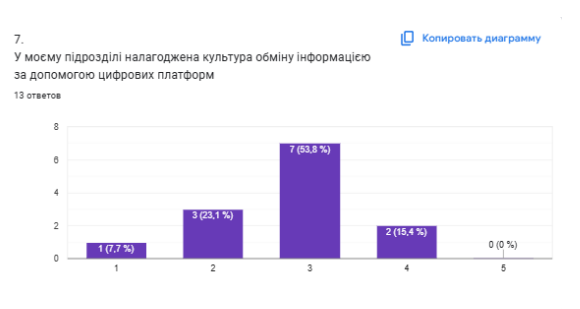
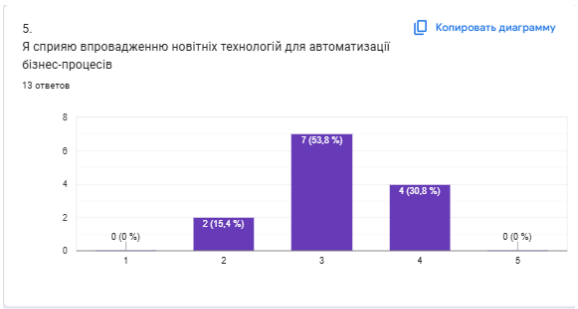
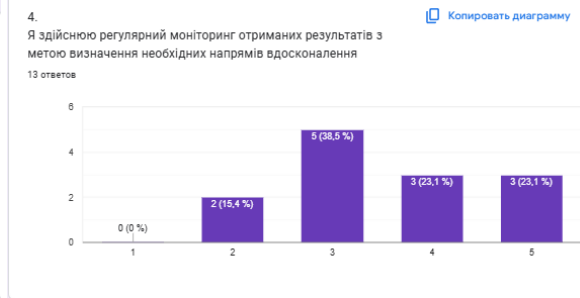
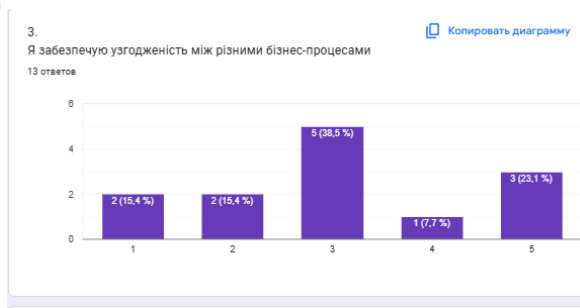
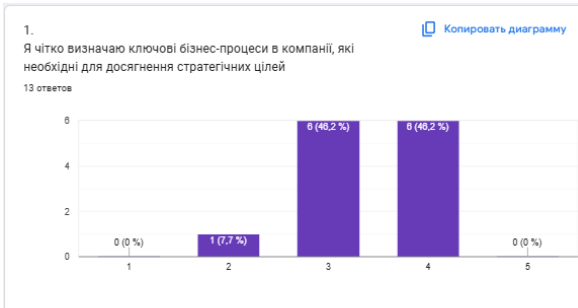
5 – абсолютно згоден/згодна

4 – згоден/згодна

3 – слабка згода або слабка незгода

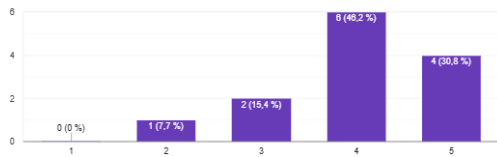
2 – не згоден/не згодна

1 – абсолютно не згоден/не згодна

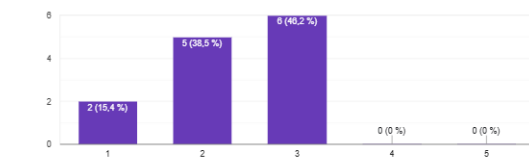


Продовження Додатку Е

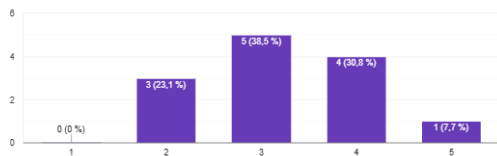
13. Я використовую механізми для спільного вирішення проблем та колективного прийняття рішень
13 ответов



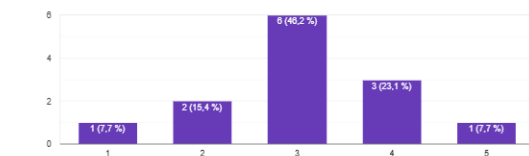
15. Я підтримую співпрацю з іншими організаціями та фізичними особами задля вільного обміну інформацією
13 ответов



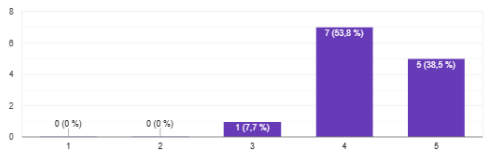
14. Я підтримую командну роботу між працівниками та реалізацію спільних ініціатив
13 ответов



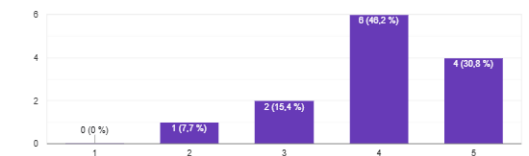
16. Я сприяю підтриманню працівниками балансу між роботою та особистим життям
13 ответов



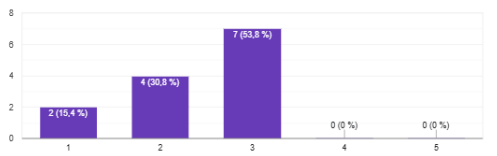
17. Я забезпечую підтримання в колективі сприятливого психологічного клімату
13 ответов



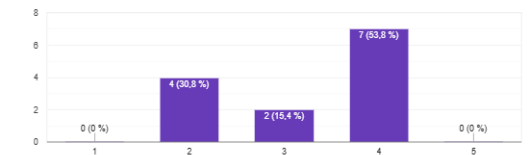
19. Я формую в колективі культуру поваги, підтримки та взаємодопомоги
13 ответов



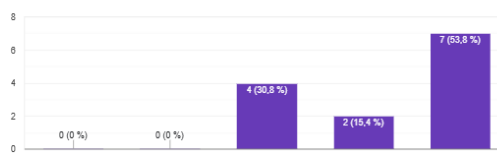
18. Я створюю можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку працівників мого підрозділу
13 ответов



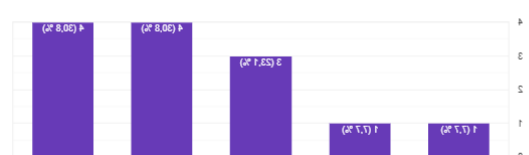
20. Я надаю можливість підлеглим вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів
13 ответов



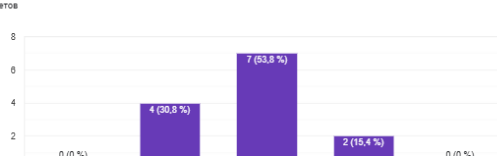
21. Я забезпечую рівний доступ усіх працівників до технологічних інструментів, необхідних для їхньої роботи
13 ответов



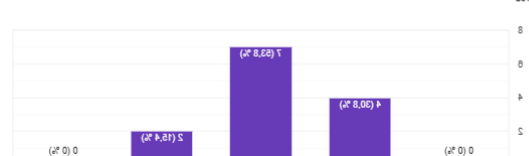
23. Я надаю можливість підлеглим вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів
13 ответов



22. Я впроваджую технології, які дозволяють працівникам делегувати рутинну роботу та зосередитися на виконанні стратегічних завдань
13 ответов



24. Я надаю можливість підлеглим вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів
13 ответов



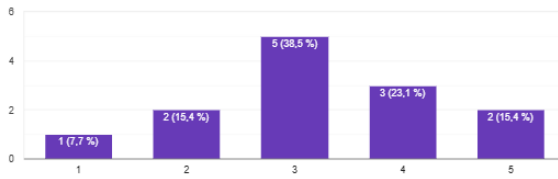
Продовження Додатку Е

25.

У моєму підрозділі технології використовуються для розвитку здібностей та професійних навичок працівників

13 ответов

[Копировать диаграмму](#)

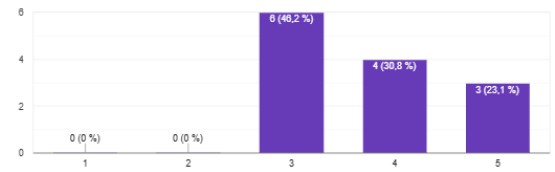


27.

Я сприяю формуванню робочого середовища, в якому всі працівники мають рівні права та можливості

13 ответов

[Копировать диаграмму](#)

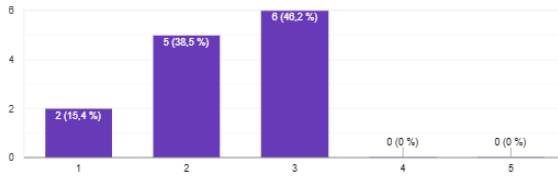


26.

Я заохочую участь працівників мого підрозділу в соціальних проектах та екологічних ініціативах

13 ответов

[Копировать диаграмму](#)

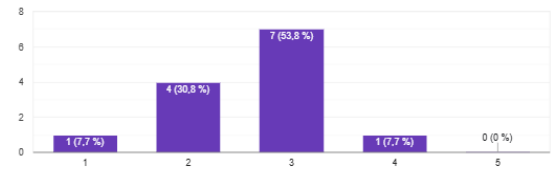


28.

Я забезпечую впровадження практик відповідального ставлення до довкілля у всі аспекти діяльності компанії

13 ответов

[Копировать диаграмму](#)

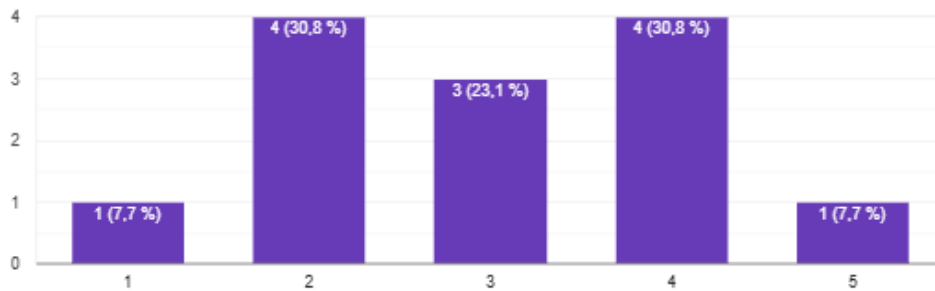


29.

Я сприяю впровадженню програм навчання та розвитку працівників

13 ответов

[Копировать диаграмму](#)

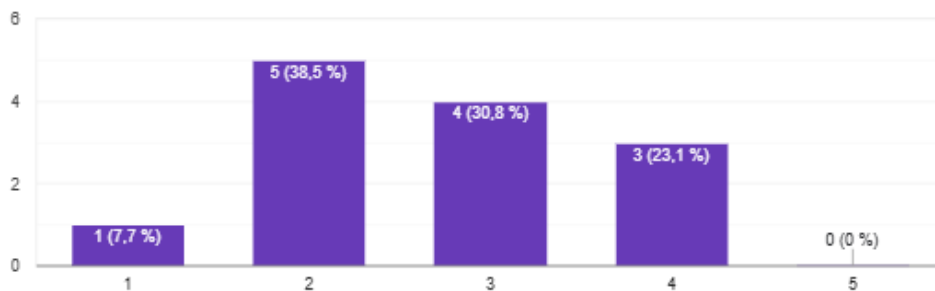


30.

Я сприяю інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність свого підрозділу

13 ответов

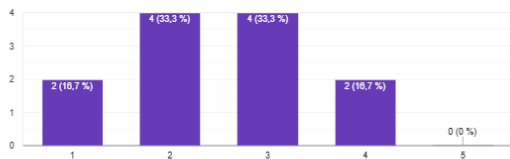
[Копировать диаграмму](#)



1. Рішення щодо впровадження інновацій приймаються з урахуванням можливих соціальних та екологічних наслідків.

[Копировать диаграмму](#)

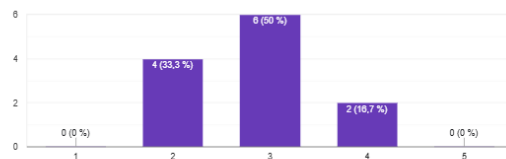
12 ответов



3. Стратегічні цілі та пріоритети компанії враховують потреби не тільки клієнтів, а суспільства загалом.

[Копировать диаграмму](#)

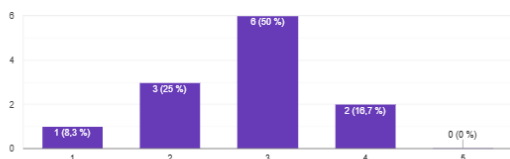
12 ответов



2. Розвиток компанії стосується не лише досягнення економічних, а й соціальних цілей.

[Копировать диаграмму](#)

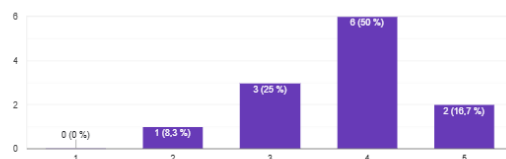
12 ответов



4. Працівники усвідомлюють свій внесок у досягнення позитивних соціальних результатів діяльності компанії.

[Копировать диаграмму](#)

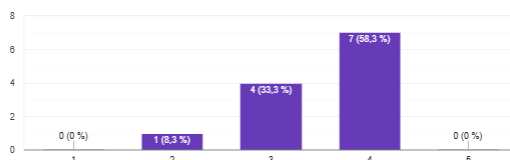
12 ответов



5. Компанія враховує зворотний зв'язок від усіх зацікавлених сторін в процесі прийняття рішень.

[Копировать диаграмму](#)

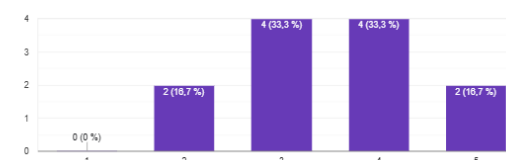
12 ответов



7. Креативне мислення працівників заохочується та підтримується керівництвом.

[Копировать диаграмму](#)

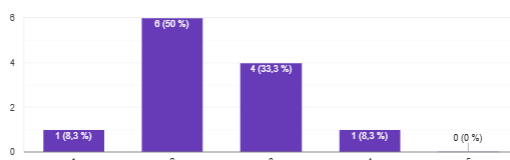
12 ответов



6. Компанія формує сприятливе середовище для генерування та впровадження інноваційних ідей.

[Копировать диаграмму](#)

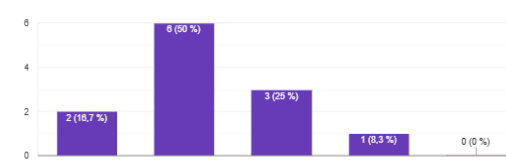
12 ответов



8. Процес впровадження інновацій безперервний

[Копировать диаграмму](#)

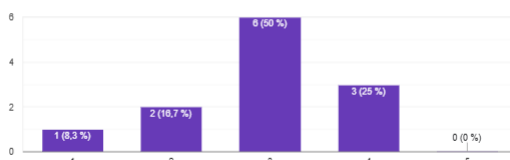
12 ответов



9. Інноваційна діяльність є важливим елементом стратегії розвитку компанії.

[Копировать диаграмму](#)

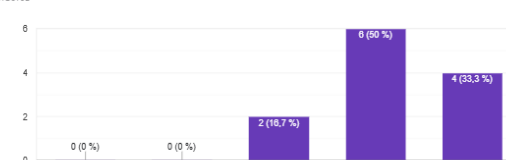
12 ответов



11. Особисті потреби працівників враховуються при організації робочого процесу.

[Копировать диаграмму](#)

12 ответов



10. Впровадження нових ідей відбувається з урахування соціальних та екологічних аспектів діяльності.

[Копировать диаграмму](#)

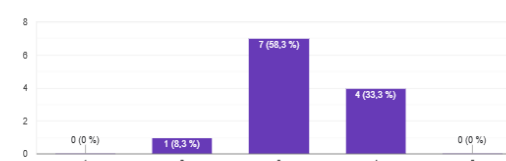
12 ответов



12. Компанія сприяє забезпеченню балансу між роботою та особистим життям.

[Копировать диаграмму](#)

12 ответов

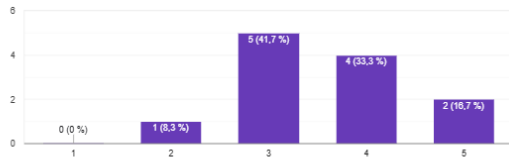


Продовження Додатку Ж

13. Добробут працівників є важливим елементом корпоративної політики.

[Копировать диаграмму](#)

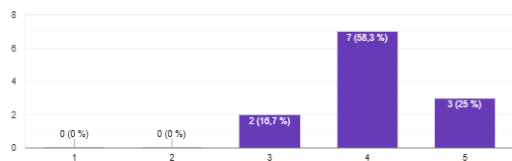
12 ответов



15. Довіра, повага та взаємодопомога формують сприятливий психоемоційний клімат у колективі.

[Копировать диаграмму](#)

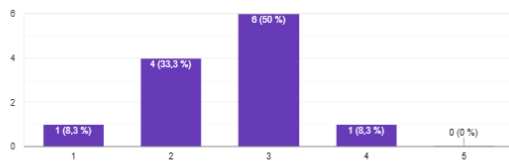
12 ответов



14. Працівники мають рівні можливості для навчання та професійного розвитку.

[Копировать диаграмму](#)

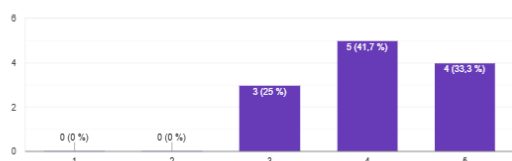
12 ответов



16. Працівники володіють необхідними навичками роботи з цифровими та технологічними інструментами.

[Копировать диаграмму](#)

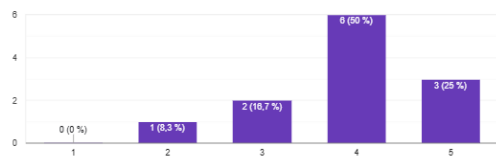
12 ответов



17. Працівники позитивно сприймають впровадження нових технологій.

[Копировать диаграмму](#)

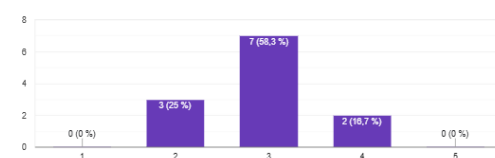
12 ответов



19. Технології використовуються для доповнення людської праці, а не для її заміни.

[Копировать диаграмму](#)

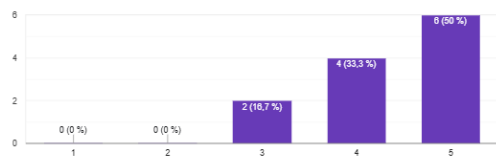
12 ответов



18. Використання технологій та цифрових інструментів підвищує ефективність роботи і якість виконання завдань.

[Копировать диаграмму](#)

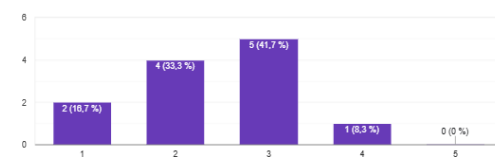
12 ответов



20. Працівники залучені до процесу прийняття рішень щодо вибору та впровадження технологій і цифрових інструментів.

[Копировать диаграмму](#)

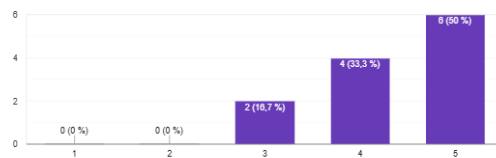
12 ответов



21. Завдання працівників з різних структурних підрозділів компанії узгоджуються з метою уникнення дублювання роботи.

[Копировать диаграмму](#)

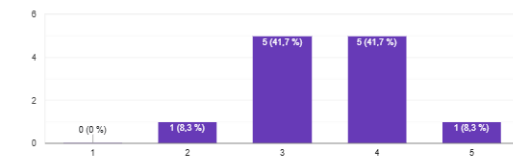
12 ответов



23. Зміни в одному бізнес-процесі оперативно враховуються для адаптації усіх інших.

[Копировать диаграмму](#)

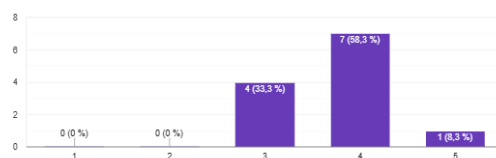
12 ответов



22. Співробітники чітко усвідомлюють свою сферу відповідальності та загальний вплив на діяльність компанії.

[Копировать диаграмму](#)

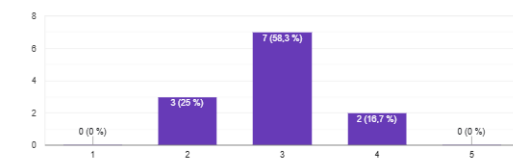
12 ответов



24. Цифрові інструменти активно використовуються для контролю за ходом та ефективністю бізнес-процесів.

[Копировать диаграмму](#)

12 ответов



Продовження Додатку Ж

 [Копировать диаграмму](#)

25. Компанія функціонує як єдина система взаємопов'язаних елементів.

12 ответов

