

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
 Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ **О.В. Москаленко**
 (підпис) ініціали і прізвище
 « _____ » _____ 2023 р.

Завідувачка кафедри менеджменту,
 бізнесу і адміністрування
 _____ **О.В. Смігунова**
 підпис ініціали і прізвище
 « _____ » _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП Менеджмент

на тему: «Удосконалення організаційної культури управління»

Improving the organizational culture of management

Виконала:
 Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО
 _____ **Яковлева С.М.**
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник: _____ **к.е.н. доцент Грідін О.В.**
 (підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль: _____ **к.е.н., доцент Ткаченко О.П.**
 (підпис)

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ Смігунова О.В.
“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП Менеджмент

ЯКОВЛЄВА Софія Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення організаційної культури управління».
керівник роботи

к.е.н., доцент Грідін Олександр Володимирович
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи “01” червня 2023 року

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів)

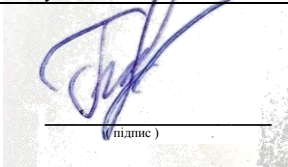
1. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємств.
2. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства.

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	До 01.12.2022 р.	<i>виконано</i>
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	До 01.04.2023 р.	<i>виконано</i>
	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	До 05.06.2023 р.	<i>виконано</i>

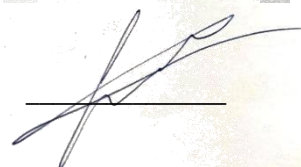
Завдання підготував
науковий керівник



(підпис)

Грідін О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав
здобувач



(підпис)

Яковлєва С.М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Яковлєва С.М. «Удосконалення організаційної культури управління»

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні управління процесом відтворення організаційної культури. Проаналізовано фактори впливу на організаційну культуру підприємства та визначено, що його розвиток безпосередньо пов'язаний з процесом систематичного та цілеспрямованого удосконалення організаційної культури шляхом побудови більш раціональних управлінських структур, регламентування функцій підрозділів, упорядкування у часі та просторі виробничих процесів, створення умов безперебійного функціонування. Сформульовано основні напрями впливу організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства

Ключові слова: управління, організаційний розвиток, організаційна культура, стабільність діяльності, підприємство, організаційна адаптація, фактори впливу на організаційну культуру, зміни.

SUMMARY

Yakovleva S.M. "Improving the organizational culture of management"

The qualification paper deals with theoretical management of the process of reproduction of organizational culture. The factors influencing the organizational culture of the enterprise were analyzed and it was determined that its development is directly related to the process of systematic and purposeful improvement of organizational culture through the construction of more rational management structures, regulation of the functions of divisions, ordering of production processes in time and space, creation of conditions for uninterrupted functioning. The main areas of influence of organizational culture on the external and internal environment of the enterprise are formulated

Key words: management, organizational development, organizational culture, stability of activity, enterprise, organizational adaptation, factors influencing organizational culture, changes.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Організаційна культура: визначення, ключові елементи, ознаки та характеристики	9
1.2. Основні прояви організаційної культури: спрямованість та вплив на ефективність та продуктивність підприємств	20
1.3. Проблема відтворення організаційної культури підприємств	26
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Аналіз організаційної культури як засобу формування іміджу підприємства	31
2.2. Аналіз стану менеджменту та організаційної культури досліджуваного підприємства	37
2.3. Формування ефективної системи адаптації персоналу організації як важливої складової організаційної культури	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах економічного розвитку організаційна культура посідає вагомe місце в діяльності підприємства, причому як у зовнішньому середовищі, так і в осмисленні діяльності у його внутрішніх відносинах. Вона, як передумова і стереотип, впливає на формування стратегії діяльності підприємства, прийняття рішень щодо розподілу влади та відображається у поведінці персоналу.

На сьогодні проблема управління організаційною культурою як фактором розвитку ефективної діяльності підприємства не має достатнього практичного вивчення. Тому основним завданням даної роботи є розробка методичних положень щодо управління організаційною культурою, спрямованою на досягнення високоефективної діяльності підприємства. Актуальність дослідження зумовлена тим, що діяльність підприємства вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах та відповідну їх організацію. Однак, без відповідної організаційної культури підприємство не зможе досягти успіху на ринку та забезпечити конкурентоспроможність свого потенціалу.

Теоретико-методичні основи формування організаційної культури управління підприємством знайшли відображення в роботах таких вчених як: С. Дубінський [30], Т. Кондратьєва [2], В. Краля [3], О. Подольська [1], О.В. Ареф'єва, О. В. Полоус [4], Т. І. Лепейко, К. О. Баркова [5], І. Новаківський [6], С. Петренко [7], І. Сапіцька [8], М. Тарасюк [9], В. Шумейко [10], О. Щербина [11] та інші. Однак досі залишається невирішеним питання аналізу основних чинників, що впливають на вибір організаційної культури управління підприємством; чітко не зафіксовано взаємозв'язок між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо функціонування та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах

господарювання.

Метою досліджень кваліфікаційної роботи є аналіз організаційної культури управління та чинників, що цьому сприяють, і розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури управління підприємством у сучасних умовах господарювання на основі сталого розвитку підприємства.

Завдання, які необхідно вирішити, на основі поставленої мети:

- розглянути сучасний стан організаційної культури управління підприємством;
- проаналізувати сучасний стан організаційної культури управління підприємством;
- розкрити основні фактори впливу на організаційну культуру;
- визначити проблеми та пріоритети удосконалення організаційної культури;
- розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної культури.
- розробити рекомендацій з удосконалення організаційної культури управління.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційної культури управління.

Предметом дослідження є комплекс взаємопов'язаних теоретико - методичних, організаційних, практичних питань процес удосконалення організаційної культури управління.

Методика дослідження теоретичною і методологічною основою дослідження була діалектична теорія пізнання і системний підхід до вивчення економічних явищ, і процесів, теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних вчених з теми роботи. Теоретичне узагальнення – для подальшого розвитку методичного забезпечення удосконалення менеджменту; морфологічний аналіз – для визначення змісту понять, що характеризують особливості організаційної культури управління; системний

аналіз – для визначення та обґрунтування складу та структури системи організаційної культури управління; спостереження, порівняння, аналізу і синтезу – для дослідження тенденцій з удосконалення організаційної культури управління; графічний – для надання наочності матеріалу та схематичного зображення теоретичних та прикладних положень роботи..

Інформаційною базою досліджень були методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, статистичні щорічники, результати власних спостережень і обстеження діяльності публічної установи, ресурси мережі Internet, нормативно-законодавча база України, статистична звітність організації, періодичні видання.

Наукова новизна одержаних результатів Встановлено напрями впливу організаційної культури на діяльність сучасного підприємства. Проведено аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру підприємства та визначено основні методичні підходи щодо управління ними. Визначено особливості організаційної культури на підприємстві та виділено головні напрями прийняття рішень по ефективному управлінню цією сферою.

Практичне значення одержаних результатів полягає в формуванні основних методів адаптації організаційної культури підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень опубліковані в матеріалах VII Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Управління розвитком соціально – економічних систем» м. Харків 2023р., та в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції на тему: «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» м. Миколаїв, 2023р.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій. Дипломна робота містить 75 сторінок, вона містить 11 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційна культура: визначення, ключові елементи, ознаки та характеристики.

Як предмет теоретичних і прикладних досліджень організаційна культура виникла недавно. На сучасному етапі розвитку суспільства можна виділити декілька причин підвищення уваги спеціалістів у галузі політології, соціології, психології та іміджології тощо до цього явища.

Більшість людей відчують свою безпосередню причетність до певної культури, а також визнають існування інших культур. Природа таких культурних відмінностей полягає в комплексі базових уявлень, відповідно до яких кожна особистість будує свої взаємовідносини з іншими індивідами. Подібні уявлення є досить потужною силою, що формує нашу поведінку в суспільстві, а також зумовлює успіх ділових стосунків. Саме тому природним є факт, що культура організації повинна співвідноситись з її загальною місією, у результаті чого вона може стати одним з визначальних факторів організаційної ефективності та мати істотний вплив на її структуру, стратегію й, безумовно, імідж.

У науковій літературі існує велика кількість визначень організаційної культури. Так, Р. Кілманн і співавтори вважають, що це «філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, очікування, аттит'юди та норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються її членами» [58]. Таке розуміння дає змогу стверджувати, що культура надає змісту багатьом нашим вчинкам і тому змінювати щось у житті людей можливо лише за умов врахування цього явища. Саме з цієї причини деякі нововведення не діють ефективно лише тому, що йдуть усупереч традиційним нормам та цінностям. А.Н. Замковський визначає організаційну культуру як «сукупність норм,

правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади та задають загальні рамки поведінки працівників, які співвідносяться зі стратегією організації» [29]. Отже, основу змісту культури складають етичні стандарти, які домінують в організації. Вони, на думку О.Б. Перелигіної, визначають інші елементи змісту організаційної культури, до яких відносяться:

- стиль відносин між співробітниками і, зокрема, між керівниками та підлеглими; прийняття рішень; управління проблемами та конфліктами; здійснення змін; відносин з зовнішніми компонентами мікро та макросередовища;
- історія організації, її «фольклор»;
- найбільш розповсюджене ставлення співробітників до місії та цілей організації;
- цінності організації (як реальні, так і проголошені керівництвом); встановлені формальні процедури [58].

Аналізуючи зміст організаційної культури Е. Шейн виокремлює три її рівня: поверховий, внутрішній і глибинний. Знайомство з організаційною культурою починається з поверхового рівня, що охоплює такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція чи послуги, що пропонує організація, технології, які вона використовує, архітектура виробничих Помешкань та офісів, поведінка працівників, лозунги тощо [29]. На цьому рівні які культурні компоненти можна з легкістю ідентифікувати, але надати їм повідного тлумачення та пов'язати в логічно обумовлену структуру майже можливо. На другому рівні вивчаються цінності та вірування, що поділяються енами організації відповідно до того, наскільки вони віддзеркалюються в волах і мові. І нарешті, третій глибинний рівень включає базові лушення, які важко усвідомити «навіть самим членам організації без ретельної концентрації на цьому питанні. Р. Дафт виділяє два рівня організаційної культури, які відображає як піраміду [25]. На поверхні знаходяться ті риси, які можна побачити, та доступні моделі поведінки, а

саме: символіка організації, її історія, стиль одягу працівників, певні традиції тощо. У глибині піраміди лежать ті елементи культури, які неможливо віднайти за короткий проміжок часу. До них відносяться ті цінності, що накопичувались роками і на даному етапі уособлюють переконання, почуття та припущення, що і є фундаментом видимої частини культури.

Деякі дослідники пропонують більш детальну структуру організаційної культури, поділяючи її на такі компоненти: світосприйняття, організаційні цінності, стилі поведінки, норми, психологічний клімат [29].

Безумовно, кожне визначення відповідає певній площині погляду, але всі вони мають спільні точки перетинання, унаслідок чого виникає можливість назвати основні компоненти організаційної культури: стиль взаємовідносин, стиль управління, організаційні цінності, історія організації.

На формування організаційної культури, її змісту та специфіки впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника в більшості аспектів визначає культуру установи залежно від двох особистісних факторів. Кожна людина має певний набір переконань і моральних цінностей, які є основою створення моделі поведінки. Особисті етичні норми та засоби моральної оцінки, які перетворюють ці норми у відповідні дії, - важливий аспект прийняття етичних рішень в установі. У зв'язку з цим виховання та духовні цінності керівника установи лежать в основі принципів, відповідно до яких вони ведуть справу. Окрім того, кожна людина у своєму моральному розвитку проходить крізь декілька послідовних стадій, і те, на якій з цих стадій вона знаходиться у відповідний момент, чинить значний вплив на здібність перетворювати власні цінності в дії та втілювати їх у життя.

Так, найближча стадія характеризується побудовою поведінки залежно від принципу уникнення покарання або навпаки одержання винагороди. Властивістю середньої стадії можна вважати досягнення людиною певного рівня особистої культури, яка в більшості аспектів співпадає із цінностями оточення та відповідає загальноприйнятим нормам і правилам. Саме на

цьому етапі знаходиться більшість сучасних керівників. На найвищому рівні морального розвитку знаходяться люди, котрі створили власну систему стандартів, які для них є більш важливими у процесі управління та прийняття рішень, ніж зовнішні очікування. Керівник, який досяг цього рівня, у певних ситуаціях може нехтувати формальними законами, якщо це необхідно для збереження більш вагомих внутрішніх принципів. У такому випадку порушення вважатиметься сприйнятливим.

Інший особистісний фактор керівника, який визначає культуру установи, наявність певної етичної схеми, яка є своєрідним орієнтиром у прийнятті рішень як самого керівника, так і підлеглих. В англійській літературі функціонує широке розуміння управлінської етики, яка охоплює: етичне право, професійну етику (деонтологію), етику організаційну та громадську, а також особисту моральність державних службовців. Етична проблематика торкається всіх аспектів діяльності держслужби, становить елемент фундаменту кожного кроку та дії. Дуже рідко етичність чи неетичність ділової практики установи можна пояснити виключно особистими етичними принципами конкретного індивідуума, оскільки саме ділова практика віддзеркалює цінності, відносини та шаблони поведінки, властиві культурі установи, її етичність здебільшого характеризує організацію в цілому, ніж окремих її представників. Саме для того, щоб етична поведінка на робочому місці стала нормою для працівників, керівнику необхідно зробити етику невід'ємною частиною організаційної культури. На цьому етапі потрібно враховувати існування великої кількості факторів, які впливають на її формування. Інакше кажучи, усередині кожної установи можна віднайти наявність субкультур. Наприклад, погляд на організацію у відділі зв'язків з громадськістю, скоріше за все, буде відрізнятися від погляду працівників, що представляють відділ кадрів. Для того, щоб корпоративні субкультури були у змозі згуртовано впливати на цілісний імідж і репутацію, до яких прагне установа, вони повинні поділяти базові цінності. Одним із засобів досягнення подібної інтеграції є використання корпоративного

бачення. Зміст цього поняття полягає в уявленні ідеалу, що вибирає та уособлює загальні цінності, до яких прагне установа. Воно не має обмежень щодо часу формування чи використання і має бути однаково привабливе як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії. Бачення також повинно сприяти створенню доброзичливої атмосфери та досягненню успіху.

На базі групових субкультур формується культура спеціальних підрозділів, які виконують специфічні функції внутрішньо-фірмової діяльності або поза фірмової діяльності – субкультура «S3».

Нарешті під системою вищого четвертого рівня є культура організації в цілому «S4».

Поняття «субкультура» не слід змішувати з поняттям «специфічні галузеві субкультури»

У відповідності з цими критеріями виділяють наступні галузеві культури:

1. Культура торгівлі – характеризується швидким зворотнім зв'язком і відносно невеликим ризиком.

2. Спекулятивна культура (культура внутрішніх угод) характеризується швидким зворотнім зв'язком по відношенню успішного або не успішного функціонування організації, а також середнім або високим фінансовим ризиком.

3. Адміністративна культура характеризується повільним зворотнім зв'язком та низьким ступенем ризику.

4. Інвестиційна культура має явно виражену орієнтацію на майбутнє і відзначається я високим ступенем ризику.

1.2. Основні прояви організаційної культури: спрямованість та вплив на ефективність та продуктивність підприємств

У попередньому підрозділі при визначенні змісту поняття «організаційна культура» вже були озвучені деякі з її основних складових. Це

дозволяє сформувати їх систематизований перелік.

1. Цінності або ціннісні орієнтації в тому, що таке «добре» і що таке «погано».
2. Норми, як набір припущень та очікувань, щодо певного типу поведінки.
3. Установки членів колективу.
4. Шабники поведінки членів колективу.
5. Ритуали.
6. Підходи до вирішення проблемних ситуацій.
7. Переконавання.
8. Колективна думка (мнение).
9. Колективний настрій.
10. Індивідуальні та колективні інтереси.
11. Звичай та традиції.
12. Символіка.
13. Суб'єктивна сторона к-ра орг-ції.
14. Об'єктивна сторона к-ра орг-ції.
15. Субкультури (контркультури).

Після встановлення переліку основних складових культури колективної взаємодії та їх призначення доцільно познайомитись і з їх структурою.

1. Цінності або ціннісні орієнтації, як вже було встановлено вище, дають відповідь на питання що таке «добре», що таке «погано», що таке «добро», що таке «зле».

- Добре – прекрасне, природне, раціональне, нормальне, логічне.
- Погане – потворне, протиприродне, нераціональне, ненормальне, парадоксальне.

Сфера цінностей поділяється на дві частини:

1) остаточні, беззаперечні, що приймаються на віру і до яких більше підходе визначення «припущення».

2) небеззаперечні, очевидні цінності до яких якраз і підходить визначення «цінності». Вони є культурними «зразками» - парадичмами. Парадичма (від гр. *paradeigma* – приклад, зразок) – приклад з історії, взятий для доказу, порівняння.

В даному випадку культурна парадичма – це продукт взаємозалежних припущень, які формують узгоджений приклад.

2. Норми, як набір припущень та очікувань щодо певного типу поведінки.

В даному випадку під нормою слід розуміти установлення, визнаний обов'язковий порядок, устрій будь-чого, писані та неписані правила поведінки для членів колективу. Норми можуть бути, як позитивними так і негативними.

3. Установки персоналу організації – це феномен групової поведінки ознакою, якого є наявність різних проявів активності особистості працівника. Це прояв неусвідомлених побуджень до діяльності, несвіданий особистісний стан готовності до тих чи інших видів діяльності. Установки групуються у ряди фіксованих установок, які непомітно для самих працівників визначають її життєву позицію та сприймання оточуючої реальності. Установки – це сплав соціальних стереотипів та життєвих уявлень, рівня психологічної культури та уміння сприймати і оцінювати інших людей. Так, мають місце три установки на сприймання іншої людини:

- позитивна;
- негативна;
- одикватні.

Уявлення про іншу людину можуть бути спотворені цілим рядом викривлень(искажений). Найбільш розповсюдженими викривленнями такого роду є:

- ефект ореола;
- ефект послідовності (спочатку подається негативна інформація, а потім позитивна, або навпаки);

- ефект авансування – приписування неіснуючих достоїнств;
- ефект проєкціювання на людей власних якостей;
- негативізм;
- ригідність (від лат. Rigidus – жорсткий, твердий) – утруднення або навіть неможливо змінити опрацьований раніше план дій;
- колективізм;
- фрустрація(від лат. Frustration – марне сподівання, невдача, обман) – стан працівника коли він відчув безперспективність положення в організації.

4. Шабники (або еталони і зразки) поведінки – це опрацьованів організації (колективі) взірцеві сценарії дій її членів, які забезпечують успішне врегулювання проблемних ситуацій. В їх основу покладено наступні особистісні якості:

- пошук можливостей та ініціативність;
- упертість та наполегливість;
- готовність до ризику;
- орієнтація на ефектність та якість;
- занурення у робочі контакти;
- цілеспрямованість;
- прагнення бути інформованим;
- систематичне планування та спостереження;
- здатність переконувати та встановлювати зв'язки;
- незалежність та самовпевненість.

5. Ритуали (від лат. Ritualis – обрядовий) – встановлений порядок здійснення чогось. Він здатний виконувати подвійну функцію:

- зміцнювати структуру організації;
- послаблювати структуру організації.

У першому випадку вони символізують переконання, які відіграють суттєву роль в організації; спрямування успіхів, публічні заохочування тощо,

покликані продемонструвати в чому полягають інтереси організації, що винагороджується і що урочисто відмічається.

У другому випадку ритуали справляють негативний вплив на функціонування організації. Це має місце тоді коли вони перетворюються в мирну для затушовування справжнього положення справ та для ухилення від прийняття рішень.

6. Підходи до тих чи інших проблемних ситуацій, які виникають як і внутрішньому так і в зовнішньому середовищах організації можуть бути різними. Основними з них є наступні чотири:

- емпіричний;
- функціональний;
- характерний;
- комплексивний.

В основі першого покладено визначення переліку характеристик, які повинні бути прийнятними для членів колективу. Особливістю другого є те, що у його основу покладено оцінку праці членів колективу, яка стосується виконання ним своїх безпосередніх функціональних обов'язків. На відміну від двох, характеристичний підхід базується на вивченні фізіологічних властивостей працівника з використанням методів психології. Комплексний підхід, який базується на проведенні дійових ігор (виробничих ситуацій) або на проведенні відповідного тестування. Для вивчення орг-кої к-ри, як системи доцільно використати два методи:

- мікроскопічний, який передбачає поділ організації на підприємства, а потім на елементи;
- макроскопічний, який елементи і деталі ігнорує.

7. Переконавання – це відношення до будь-чого, точка зору суб'єктивна соціально-психологічна установка. Окремі переконання в результаті актогенезу особистості об'єднуються в систему переконань, тобто у світогляд. Нагадаємо, що актогенез – процес становлення особистості. Отже, переконання це продукт впливу на свідомість, почуття членів

колективу за допомогою повідомлення, роз'яснення та доказу важливості того чи іншого положення, погляду, вчинку або їх недопустимості з метою примусити слухача змінити існуючі погляди, установки, позиції, відношення та оцінки або розділити думки та уявлення того, хто справляє вплив.

Переконання, як продукт впливу на особистість формується у ході процесу переконання. Переконання, як процес впливу відбувається з використанням цінного ряду інструментів:

- Інформування;
- Висування тезису – думки або положення істинності, якої треба доказати;
- Визначення понять;
- Висування гіпотез – здогад, який вказує шлях до одержання результату;
- Пояснення;
- Вказівка;
- Опис;
- Характеристика;
- Порівняння та різниця

8. Колективна (або суспільна) думка – це феномен впливу, якого можна зрозуміти лише зв'язком колективної та індивідуальної моральної свідомості. Сила феномену залежить від ступеню розвитку у особистості працівника почуття власного достоїнства та гордості, самоповаги з одного боку, то почуття сорому – з іншого боку. Людина пишається тими якостями, які користуються у даному суспільному середовищі повагою, тобто одержують позитивну оцінку. Людина соромиться звершенням вчинків, які засуджуються, висміюються, тобто одержують негативну оцінку.

Жодна людина, будучи часткою даного суспільного середовища не може бути нейтральною по відношенню до соціальних оцінок поведінки. Саме вони примушують її бути особливо чутливим по відношенню інших членів даного громадянського середовища, погоджувати свою думку з їх

думкою.

Громадянська думка пов'язана з реалізацією духових потреб людини у самоствердженні, з конкретним положенням у даному громадянському середовищі, з визнанням її моральних заслуг.

9. Колективний настрій – може бути можорним, нейтральним, мінорним.

10. Інтереси поділяються на дві групи:

- Інтереси окремих працівників;
- Інтереси організації.

Перша група включає:

- 1) Орієнтації;
- 2) Гарантію від економічних, політичних та психологічних невдач;
- 3) Можливість добровільно запропонувати себе для досягнення раціональних цілей;
- 4) Можливість переслідування особистих цілей, пов'язаних із зростанням та удосконаленням.

Друга група:

- 1) Ефективну реакцію на зміни у ближньому оточенні, які уявляють собою загрози або небезпеки;
- 2) Стимування швидких змін;
- 3) Внутрішню інтеграцію та координацію всіх зусиль.

11. Звичай і традиції кваліфікуються як:

- Звичай – це детальний припис дій людини в тих чи інших конкретних ситуаціях;
- Традиція – це звичай, що переходить від покоління до покоління, це система духовних, політичних, ділових і моральних якостей членів кожного даного громадянського середовища, господарської організації;

Звичай і традиції персоналу господарської організації – це акумулятори досягнень минулого досвіду соціальної поведінки, морально-політичних переконань та почуттів їх класифікують за двома ознаками:

- За приналежністю та за змістом;

За приналежністю звичаї і традиції:

- 1) Національні;
- 2) Класові;
- 3) Професійні;
- 4) Внутрішньоорганізаційні.

Особливо слід підкреслити виховну роль традицій. Загальновідомо, що немає такої людини, яка б дуже зраділа спробі поставити її в позицію об'єкта виконання. Навпаки, кожна людина негативно реагує на будь-яку спробу поставити її в таку позицію, інша справа традиції. Включившись у колектив організації в якому існують традиції, людина засвоює їх так же, як природно і непомітно для самої себе подібно дитині, що засвоює рідну мову. Людина не помічає, що її виховують. В результаті вона в тих чи інших ситуаціях робитиме так, як це заведено робити в даній громадянській організації.

12. Символіка. Тут ми обмежимося лише зауваженням про те, що числа символів відносяться також акції, манера дій, інсценівки керівника. Вони без зайвих слів стають зрозумілими оточуючим, вказують на зміни, що відбуваються то пояснюють суть справи і належним чином розтавляють акценти.

13. Суб'єктивна сторона культури організації.

Є ряд елементів «символіки» - героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди та ритуали, мову спілкування та гасла. Вони є установою формування управління культури – стиля керівника та вирішення проблем, поведінки керівництва.

14. Об'єктивну сторону культури організації пов'язують з фізичним оточенням, яке створене в організації – будівлі, місце розташування, обладнання та меблі, колір та обсяг простору тощо.

15. Субкультури або контркультури. Як вже згадували, деякі члени колективу можуть не поділяти всі без винятку базові припущення і цінності організації. Тому завжди існує можливість виникнення груп члени яких

уперто відкидають те, що організація в цілому бажає досягти. Субкультури бувають трьох видів:

- Пряма опозиція цінностям організації культури;
- Опозиція структурі влади в рамках домінуючої організації культури;
- Опозиція до зразків відношень та взаємодії, які підтримує домінуюча організаційна культура.

Поряд з приведеним вище переліком 15 складових організаційної культури в спеціальній літературі зустрічаються й інші, більш стислі. Найбільш стислим є перелік приведений у підручнику «Менеджмент» Наумова. Він містить три ключових елемента, які представлені нижче на рис.1.1 на наш погляд, оптимальною кількістю складових культури організації:

Культура організації	
1. Базові припущення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях і, які пов'язані з уявленням окремих індивідів про оточуюче середовищем.	
2. Цінності або ціннісні орієнтації – набір орієнтирів в тому, що таке «добре», а що таке «погано».	3. «Символіка» за допомогою, якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації – символи, легенди, обряди і церемонії.

Рис. 1.1. Оновні ключові елементи організаційної культури.

1.3. Проблеми відтворення організаційної культури та шляхи врегулювання

Культура колективної взаємодії, організаційна культура зокрема постійно знаходиться під впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Як навчає досвід, дві організації, які функціонують в одному і тому ж середовищі, можуть мати різні культури. Це пояснюється тим, що члени їх колективів по-різному врегульовують дві важливі проблеми – проблему зовнішньої адаптації, проблему внутрішньої адаптації.

Таблиця 1.1

Проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції та шляхи їх врегулювання.

Проблеми зовнішньої адаптації		Проблеми внутрішньої інтеграції	
Назва	Засоби врегулювання	Назва	Засоби врегулювання
Місія і стратегія	Визначення місії та вибір стратегії її реалізація	Загальна мова	Вибір методів комунікації, формування понятійного апарату та загальної мови.
Цілі	Встановлення та узгодження цілей	Межі груп та умови входження в групи і виходу з них	Встановлення умов для членства в організації та її групах
Засоби	Визначення методів для досягнення постановлених цілей		
Контроль	Встановлення критеріїв результатів, які досягли окремі працівники та їх групи. Створення інформаційної системи	Влада і статус	Встановлення порядку одержання, підтримки і втрати влади, визначення та розподіл статусів в організації.
Корекція	Встановлення переліку дій щодо окремих працівників і груп, які не виконують завдань	Особисті відносини	Встановлення правил щодо характеру соціальних відносин в організації між працівниками різних статі та віку тощо
		Нагороди і покарання ідеологія і релігія	Визначення бажаної і небажаної поведінки. Визначення значущості речей, які не піддаються і не піддаються контролю з боку організації.

Як навчає світовий досвід, культура лідера багато в чому визначає культуру організації. В даний час, найбільше розповсюдження одержали два типи організаційної культури лідера – адміністративна, підприємницька. Якою організаційній культурі бути визначають підходи лідера до її формування (табл. 2.2)

Табл.2.2

Два підходи до формування лідерами організаційної культури

Організаційні зміни	Адміністративна культура	Підприємницька культура
1. Система контролю	Ззовні	Зсередини
2. Відносини власності	Власник процесу	Власник майна
3. Відношення можливості	Чекає моменту	Веде пошук
4. Характер переважаючих рішень проблем	Раціонально логічні	Інтуїтивні
5. Делегування повноважень	Централізація	Децентралізація
6. Організаційна структура	Ієрархія	Сітьова
7. Відношення субординації	«дорослий» - «дитина»	«дорослий» - «дорослий»
8. Організаційний фокус	На організацію	На людину
9. Виробнича стратегія	Пониження виробництва.	Диверсифікація виробництва.
10. Головні цілі	Ефективність	Ефективність і продуктивність
11. Підхід до управління	Системний	ситуаційний
12. Робота проектується з позицій	Інтеграції	Автономії
13. Виконання роботи	По правилам	Творче
14. Змінні, що проводяться	Модифікація	Радикальні
15. Основоположний курс дій	Робити дію правильно	Робити правильно дію

В спеціальній літературі та у практичному житті організаційна культура поділяють на:

- сильні;
- помірно сильні;
- слабкі.

Силу організаційної культури характеризують три моменти:

- 1) «товщина» культури;
- 2) ступінь визначення культури членами орг-ції;
- 3) якість пріоритетів к-ри.

«Товщину» організаційної культури визначає кількість важливих примушень, які визначаються членами організації. Культури, які мають більшу глибину вірувань і цінностей справляють сильний вплив на поведінку цих останніх. Сильна культура завжди «товща», її визначає більшість членів організації і вона більш чітко визначає пріоритети. Тому вона справляє більш глибокий вплив на поведінку персоналу. Але вона може бути і серйозною перешкодою на шляху оптимального, вважають помірно сильні культури.

Ведучи мову про помірно сильну культуру не можна обійти стороною питання про методи її підтримання. Такого роду методи поділяються на 6 груп:

- 1) метод концентрації уваги членів колективу на тому, що знаходиться у фокусі уваги керівника;
- 2) метод демонстрації реакції керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи;
- 3) метод моделювання ролей, навчання;
- 4) метод визначення критеріїв нагород та статусів та метод використання системи нагород та привілеїв;
- 5) метод визначення критеріїв підбору, просування та затримання;
- 6) метод використання «символіки» та «обрядності».

Методи підтримки організаційної культури не треба змішувати з методами внесення змін в організаційну культуру, хоча вони і є співзвучними:

- 1) зміна об'єктів та предметів уваги з боку керівника є;

- 2) зміна стиля управління кризисом або конфліктом;
- 3) перепроектування ролей та зміна пріоритетів в програмах навчання;
- 4) зміна критерії стимулювання;
- 5) зміна акцентів у кадровій політиці;
- 6) зміна організаційної символіки і обрядовості.

Через змінив організаційній символіці та обрядовості можна маніпулювати культурою двома способами:

- перший передбачає демонстрацію керівником схильності до високих ідеалів. Цим самим керівник сприяє піднесенню ентузіазму у прийнятті цінностей, що вводяться;
- другий передбачає демонстрацію керівником схильності до деталей реального життя в організації.

В якості зразка зарубіжного досвіду формування помірно сильної культури може прислужитися досвіту однієї з найбільш успішних фірм США – досвіду корпорації ІВМ, яка задекларувала наступні 6 принципів та цінностей, що визначають її організаційну культуру:

1. Повага до людини, до його прав і достоїнства.
2. Надання споживачем послуг, які відповідають самим високим вимогам.
3. Висока якість є основною умовою діяльності.
4. Керівник має бути ефективним організатором. Це означає, що він має залучити кожного співпрацівника до загального трудового процесу.
5. Висока відповідальність перед акціонерами.
6. Часті взаємовідносини з постачальниками продукції та послуг.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційної культури як засобу формування іміджу підприємства

Динамічні процеси здійснення господарської діяльності підприємств забезпечать їхню конкурентоспроможність і певну стабільність в турбулентному зовнішньому середовищі. Слід розуміти, що це пов'язано з певними обмеженнями в часі і просторі, що необхідно для впровадження нової і модернізації наявної технології, організації виробничого процесу, підготування кадрів для виконання оновлених функцій. В таких умовах доцільно паралельно здійснювати організаційний розвиток через впорядкування структури і удосконалення службових положень.

Метою організаційної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління організаційною культурою підприємства необхідно вирішувати такі завдання, як: заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) [12]. Саме стабільність системи соціальних відносин працівників дозволяє їх відчувати особисту впевненість і створювати умови для ініціативи впровадження сучасних технологій на виробництві і в управлінні підприємством, що створює передумови забезпечення стійкого функціонування.

Механізм формування організаційної культури підприємства передбачає

виділення етапів її впровадження та принципів функціонування, бажано обґрунтувати особливості на всіх стадіях його життєвого циклу. Впровадження ефективно діючої організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки; впровадження моделі, підтримка моделі [13].

Розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури припускає сприйняття підприємства не тільки як техніко-економічної, але й як соціальної системи. Для побудови організаційної культури, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво має зробити ряд кроків. Так, наприклад, на думку М. І. Магури, основні етапи роботи з планування організаційної культури полягають в наступному (рис. 2.3) [10].

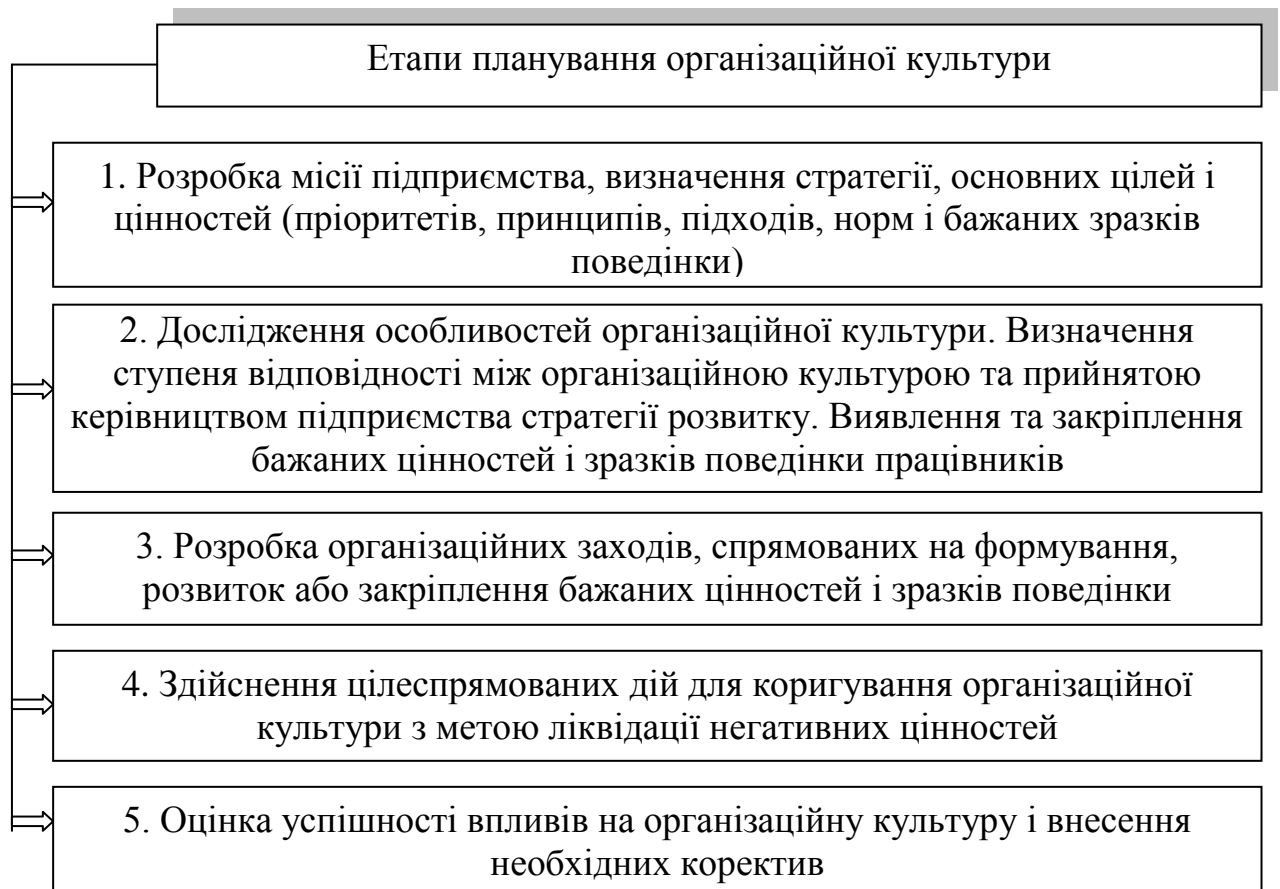


Рис. 2.3. Етапи планування організаційної культури

Можна погодитися з такою послідовністю планування організаційної культури. Однак виділені М. І. Магурою етапи, по суті, являють собою технологічний аспект цього процесу і не враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Томілов В. В. [16] пропонує наступні основні етапи процесу планування культури підприємства:

- збір даних, що описують стан основних елементів конкретного підприємства;
- якісний аналіз ступеня прогресивності основних елементів культури підприємства, їх відповідність ознаками прогресивної культури підприємства;
- встановлення переліку заходів, необхідних для формування прогресивної культури даного підприємства;
- обґрунтування та проектне опрацювання кожного заходу;
- обґрунтування проектних параметрів кожного заходу з трансформації елементів існуючої культури підприємства;
- реалізація на практиці пропозицій з формування організаційної культури;
- аналіз ефективності запропонованих заходів.

У даній моделі основна увага приділяється аналізу відповідності організаційної культури ознаками прогресивності. Дана модель також може бути ефективною, якщо при її використанні буде враховано вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, перш ніж починати досліджувати стан організаційної культури необхідно вивчити фактори, що впливають на її формування, а саме [12]: особисто-поведінкові фактори, структурно-нормативні та зовнішні фактори.

Зазначимо, що правильно сформульовану та побудовану організаційну культуру підприємства слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи та окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей у рамках вибраної місії. Тому виникає нагальна необхідність розробки інструментарію організаційної

культури, яка б забезпечила пристосування працівників до змін, що мають місце на підприємстві та створила умови для їх прийняття.

Інструментарій створення організаційної культури являє собою набір основоположних засобів, факторів, принципів, функцій, що визначають процеси підтримки її життєздатності та функціонування (рис. 2.4).

Структура організаційної культури складається з кількох елементів: місія підприємства, цінності, цілі, норми, звичаї, ритуали. Перша ланка організаційної культури – це місія підприємства, що представляє набір концептуальних положень, які в узагальненій формі розкривають сферу діяльності підприємства. Кожен працівник підприємства повинен представляти ту місію, яка має місце на підприємстві, що б активніше організувати себе як особистість. Місія повинна бути чітко сформульована із залученням персоналу і відкрито представлена усім учасникам організаційної діяльності. Саме на її основі формуються цілі і критерії ефективності прийнятих рішень.

Організаційні цінності є індикатором організаційної культури та ключовою категорією, що орієнтує працівників на вихід підприємства з кризи, задоволеність працею та професійний престиж. Організаційні цінності повинні об'єднати цілі підприємства з індивідуальними потребами та інтересами співробітників. Серед провідних індивідуальних цінностей виділяють повагу колег, творче задоволення, працьовитість, чуйність, справедливість, скромність, терпимість, ініціативність, змагальність.

Мета – це бажаний результат, якого прагне досягти підприємство. Будь-яке підприємство в умовах кризи має безліч цілей, серед яких прийнято виділяти три види: цілі-завдання, цілі-орієнтації і цілі-системи.

Норми – це засоби регуляції поведінки індивідів і груп, загальні правила, що діють безперервно в часі та обов'язкові для всіх – це вимоги, розпорядження, побажання та очікування від працівників певної поведінки.

Звичай – стійка система норм поведінки людини в різних сферах суспільного життя, що міцно перетворилася на звичку. Приймавши форму певного стереотипу поведінки, звичаї регулюють поведінку людей, нерідко звільняючи їх від прийняття самостійного рішення.



Рис. 2.4. Інструменти формування організаційної культури

Наступна ланка організаційної культури – ритуали. У повсякденному житті ритуали відіграють важливу роль. Ритуали (обряди) і церемонії є в певному сенсі втіленням найбільш значущих аспектів діяльності, які символізують корпоративний дух і єдність усього персоналу, зближення всіх членів трудової спільності, демонструють їм нові і невідомі сторінки історії підприємства, залучають всіх учасників ритуалу до основних цінностей і традицій.

Наступними невід'ємними ланками організаційної культури виступають мова та етика ділових відносин. Саме за допомогою мови формується і передається культура. Етика ділових відносин – це сукупність принципів, що відокремлюють правильну поведінку від неправильної, які формуються в контексті взаємодії співробітників у процесі праці.

В умовах кризи організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати підприємству. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, до яких відносять: створення спільної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології; встановлення меж групи і принципів включення та виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими працівниками; встановлення норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; розробка критеріальних оцінок бажаної поведінки співробітників.

До другої групи належать ті завдання, які підприємству доводиться вирішувати в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних з розробкою місії, цілей і засобів їх досягнення.

Таким чином, основними завданнями планування культури підприємства є створення умов для творчої ефективної праці, для соціального партнерства, дотримання інтересів працівників та підприємства. При плануванні культури змінюються відносини як усередині підприємства, так і за її межами. Завдання планування організаційної культури виразно проявляються в її функціях (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Функції організаційної культури

Більшість функцій організаційної культури необхідні як для підприємства, так і для кожного його працівника. Цінність організаційної культури полягає в тому, що вона посилює організаційну згуртованість і породжує узгодженість в поведінці співробітників. З точки зору працівників, організаційна культура служить своєрідним компасом для вибору правильного типу поведінки, необхідного для успішної роботи на підприємстві [44].

Розробка нових концепцій довгострокового розвитку має для підприємств практичне значення. Звичайно, реальне формування ефективної організаційної культури на вітчизняних підприємствах – питання майбутнього, але безпрецедентний динамізм сучасної епохи вимагає від підприємств вибору нових орієнтирів стратегічного розвитку.

В даному випадку слід говорити про те, якою має бути філософія і практика управління, та на що слід звернути увагу керівництву для підтримки бажаної організаційної культури, тобто такої організаційної культури, яка буде підтримувати вироблену підприємством стратегію виходу з кризи. Причому в даному випадку доцільно виділити цілий ряд методів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методи формування організаційної культури

Методи	Характеристики
1	2
Поведінка керівника	Люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих
Заяви, заклики, декларації керівництва	Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, кращих почуттів працівників

Продовження табл. 2.1

1	2
Навчання персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання та розвивати в них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до підприємства та роз'яснення того, якої поведінки підприємство очікує від працівників, яка поведінка буде заохочуватися
Система стимулювання	Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходить найбільш повне вираження зміст та основна спрямованість культивованої та підтримуваної керівництвом організаційної культури. Непослідовність і розбіжність слів та справи неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом
Підтримання організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій	Значний вплив на організаційну культуру має те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка не допускається при сформованій практиці управління. Наскільки стимулюються та підтримуються керівництвом прояви самостійності та ініціативи з боку підлеглих
Організаційні традиції і порядки	Відомо, що організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють на підприємстві. При цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові порушення від встановленого порядку
Широке впровадження корпоративної символіки	Досвід кращих підприємств показує, що широке впровадження корпоративної символіки (в упаковці готової продукції, рекламних матеріалах, оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одязі, сувенірної продукції) позитивно відбивається на ставленні персоналу до підприємства, підвищує прихильність працівників до свого підприємства та почуття гордості за нього

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткотермінових, але й довгострокових стратегічних цілей та вміння формувати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішності організаційних змін.

Для ефективного планування організаційної культури цей процес повинен здійснюватися у відповідності з принципами, наведеним в табл. 2.2.

Принципи організаційної культури

Принцип	Зміст принципу
Комплексність уявлень про призначення підприємства	Культура повинна виражати не тільки відносини між членами підприємства, але і комплексне подання про призначення даної системи в цілому і її членів, зокрема її цілі, характер продукції і ринку, які визначають ефективність відповідної системи
Першочерговість визначення цінностей та філософії підприємства	Процесу формування культури в будь-якій системі повинно передувати визначення цінностей та філософії, які будуть прийнятні і бажані для даної системи
Історичність	Культура підприємства не піддається маніпулюванню, складається роками і сама значною мірою визначає характер економічної системи, стиль управління
Заперечення силового впливу	Не можна штучно насаджувати в якій-небудь економічній системі зі слабкою культурою сильну, і навпаки, або коригувати її. Сильна культура, як і слабка, можуть бути ефективні в іншому – все залежить від конкретних умов
Комплексність оцінки	Оцінка впливу культури на ефективність функціонування економічної системи повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає врахування не тільки способів прямого впливу культури на ефективність зазначеної системи, а й врахування безлічі невидимих опосередкованих шляхів впливу

При плануванні культури підприємства необхідно також враховувати її найбільш істотні ознаки та властивості (рис. 2.6).

Як будь-яка організаційна культура є динамічною. У своєму русі культура проходить стадії зародження, формування, підтримки, розвитку і вдосконалення, припинення (заміни). На кожному з етапів з'являються «проблеми росту», що є закономірним для динамічних систем. Різні організаційні культури вибирають власні шляхи їх вирішення, більш або менш ефективні.

Системність є іншою найважливішою властивістю, що вказує на те, що організаційна культура являє собою досить складну систему, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле, керуючись певною місією в суспільстві і власними пріоритетами.



Рис. 2.6. Властивості організаційної культури

Елементи, що становлять організаційну культуру, строго структуровані, ієрархічно підпорядковані і мають власну нагальність та пріоритетність.

Організаційна культура має властивість відносності, оскільки не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власними цілями, так і з навколишньою дійсністю, іншими організаційними культурами, відзначаючи при цьому слабкі та сильні сторони, переглядаючи та удосконалюючи певні параметри діяльності.

Ще одна властивість організаційної культури – неоднорідність. Всередині організаційної культури може бути багато локальних культур, що відображають диференціацію культури по рівнях, відділам, підрозділам, віковим й національним групам і так званим субкультурам.

Поділ – ще одна властивість організаційної культури. Будь-яка організаційна культура існує і ефективно розвивається лише завдяки тому,

що її постулати, норми і цінності поділяються персоналом. Ступінь поділу визначається силою впливу культури на працівників. Чим вище ступінь поділу, тим більш істотний та сильний вплив на поведінку персоналу на підприємстві надають норми і цінності, цілі, кодекси та інші структурні елементи організаційної культури.

Адаптивність організаційної культури полягає в її здатності залишатися стійкою та протистояти негативним впливам з одного боку і органічно вливатися у позитивні зміни, не втрачаючи своєї ефективності, з іншого боку допомагає співробітникам пристосуватися один до одного, особливостей роботи й управління.

2.2. Аналіз стану менеджменту та організаційної культури досліджуваного підприємства

Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця». Скорочене найменування депо: Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Депо є виробничим підрозділом регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» Депо здійснює делеговані регіональною філією функції, відповідно до мети, завдань та предмету діяльності регіональної філії.

У своїй діяльності Депо керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами України, вимогами Кодексу етики акціонерного товариства «Українська залізниця», Політики запобігання та протидії корупції Товариства, Антикорупційної програми, Статуту Товариства, Положенням «Про виробничий підрозділ «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» регіональної філії «Південна

залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», рішеннями органів Товариства, наказами Товариства, регіональної філії, іншими нормативними документами Товариства та регіональної філії.

Депо підпорядковується структурному підрозділу «Служба локомотивного господарства». Місцезнаходження та поштова адреса Депо: 61040 Україна, місто Харків вул. Залізнична, 4в.

До складу Депо як єдиного цілого входять підрозділи:

1. Цех експлуатації.
2. Цех ремонту.
3. Дільниця з ремонту електричного та механічного обладнання.
4. Ремонтно-будівельна дільниця.
5. Експериментальна дільниця.
6. Склад палива ст. Харків-Сортувальний.
7. Їдальня.
8. Пункт технічного огляду локомотивів (ПТОл) ст. Мерефа.
9. База психологічного відновлення локомотивних бригад.
10. Кімнати відпочинку локомотивних бригад ПТОл ст. Харків-Сортувальний.
11. Здоровпункт.

Основним завданням депо є виконання ремонтів тягового рухомого складу з ефективним використанням виробничих потужностей та дотриманням вимог охорони праці.

Депо відповідно до покладених на нього завдань здійснює такі функції:

- 1.1. Забезпечення технічно справного стану тягового рухомого складу та стійкої роботи його у експлуатації.
- 1.2. Забезпечення безпеки руху поїздів та охорони праці працівників.
- 1.3. Утримання в роботі заданої кількості тепловозів у відповідності із обсягом експлуатаційної роботи і виконання встановлених норм простою тепловозів на технічному обслуговуванні, ремонті та екіпіровці.

1.4. Впровадження раціональних режимів водіння поїздів з дотриманням встановленого часу руху.

1.5. Утримання в справному стані та раціональне використання деповських споруд, приміщень та обладнання, максимальне використання виробничих потужностей, підвищення рівня механізації трудових процесів відповідно до вимог правил техніки безпеки та охорони праці.

1.6. Надання платних послуг підприємствам і населенню та здійснення інших заходів, спрямованих на збільшення доходів депо.

1.7. Здійснення перевезень вантажним та легковим автомобільним транспортом для забезпечення потреб депо.

Виробничий підрозділ в межах наданих повноважень веде бухгалтерський, податковий статистичний та управлінський облік та складає фінансову, податкову, статистичну та управлінську звітність, яка надається до відокремленого підрозділу.

Організаційна структура управління на підприємствах відіграє надзвичайно важливу роль. Структура управління виражає форму, будову суб'єкта дають змогу управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі виконувати необхідні функції управління. Вона забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату (персоналу). Організаційна структура — це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для здійснення спільної для них виробничої і управлінської мети. У менеджменті розрізняють виробничу структуру фірми і структуру системи управління нею. Структура за допомогою відповідної сукупності відносин і зв'язків усередині колективу

забезпечує єднання всіх її складових, стійке існування й стабільне функціонування підприємницької справи. Організаційна структура фірми документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.

У сучасній навчальній літературі організаційна структура визначається як формальні правила, розроблені менеджерами для:

1) поділу праці й розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;

2) визначення сфери контролю керуючих і підпорядкованості в організації;

3) координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле. Для обговорення різних видів організаційних структур менеджери використовують зовнішнє оформлення своїх уявлень у вигляді структурних схем організації, що показують, як розподілено працівників та обов'язки і де проходять канали комунікації та лінії підпорядкованості.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура — це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

Як показує практика функціонування вітчизняних і зарубіжних підприємств, на сьогодні є велика кількість організаційних структур управління. Визначальними факторами, які формують тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є:

- загальний масштаб виробництва, а також обсяги його продажу;
- асортимент продукції, який виготовляється;
- складність і рівень уніфікації продукції;
- наявність міжнародних зв'язків підприємства.

Основне завдання менеджера в процесі здійснення управління полягає в тому, щоб об'єднати усі компоненти підприємства, та надати їм такої форми, яка б забезпечила цілеспрямовану роботу підприємства. В залежності від наявності тих чи інших функціональних зв'язків в систему управління виділяють лінійну, функціональну, лінійно- функціональну, дивізійну, матричну організаційні структури та ін.

Організаційна структура Депо затверджується в установленому порядку, відповідно до якого чисельність персоналу Депо визначається згідно зі штатним розписом регіональної філії. Депо очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до номенклатури посад директора виконавчого регіональної філії та встановленого порядку.

Працівники депо призначаються на посади та звільняються з посад відповідно до встановленого в регіональній філії порядку та локальних нормативних документів Товариства, регіональної філії.

Начальник депо:

- здійснює керівництво депо, відповідає за виконання завдань, покладених на депо цим Положенням, законодавством, рішеннями органів Товариства, наказами Товариства та регіональної філії.
- здійснює розподіл обов'язків між працівниками депо, затверджує положення про відділи / сектори та посадові інструкції працівників депо.
- забезпечує організацію роботи щодо призначення відповідальних працівників депо за зберігання положень про депо та про відділи /сектори, посадових інструкцій працівників депо.
- забезпечує організацію роботи щодо підготовки, затвердження та своєчасного ознайомлення працівників депо з посадовими інструкціями відповідно встановленого Товариством порядку.
- вирішує питання організації роботи працівників депо, виконання покладених на них завдань та функцій.

- діє за довіреністю від імені Товариства, представляє його інтереси та інтереси регіональної філії, в межах діяльності депо, в усіх підприємствах, установах та організаціях.
- виконує функції з розпорядження майном (крім грошових коштів) відповідно до законодавства України, Положення про регіональну філію та наданої довіреності.
- видає довіреності на право отримання товарно-матеріальних цінностей для забезпечення експлуатаційної діяльності депо.
- створює необхідні умови для належної організації та ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової, статистичної та податкової звітності депо відповідно до законодавства України та встановленого в Товаристві порядку.
- забезпечує додержання порядку ведення та достовірність обліку та звітності, а також фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, додержання договірної, платіжної, виробничої та трудової дисципліни.
- згідно з законодавством України про працю, локальними нормативними актами Довірителя, у встановленому Довірителем порядку, в межах посадових обов'язків здійснює прийом, переведення, переміщення та звільнення працівників Підрозділу, вживає заходи заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників Підрозділу, та виконує інші доручення (вказівки) Довірителя або уповноваженого ним органу щодо працівників Підрозділу, передбачені законодавством України про працю.
- розглядає випадки щодо порушення правил безпеки руху спільно з Департаментом безпеки руху Товариства.
- видає розпорядчі документи (накази), що регулюють діяльність депо та обов'язкові для виконання всіма працівниками депо.
- у межах компетенції від імені депо візує розпорядчі документи (накази), підписує листи, довідки, запити тощо.

- забезпечує дотримання правил документообігу в депо, ведення діловодства та належне зберігання документів протягом встановленого строку.

- зобов'язаний виконувати вимоги та дотримуватись принципів, стандартів Кодексу етики Товариства, Політики запобігання та протидії корупції Товариства, Антикорупційної програми Товариства, рішень органів Товариства, наказів Товариства, інших нормативних документів Товариства та регіональної філії і забезпечувати їх неухильне виконання/дотримання всіма працівниками депо.

- зобов'язаний виконувати вимоги нормативно-правових актів України, внутрішніх документів Товариства з питань безпеки руху на залізничному транспорті та безпеки дорожнього руху, охорони праці, екологічної, пожежної безпеки тощо.

Права та обов'язки працівників депо визначаються їх посадовими інструкціями та Положенням «Про виробничий підрозділ «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», іншими нормативно-правовими актами регіональної філії та Товариства.

Під час виконання покладених завдань депо, у межах повноважень, визначених цим Положенням, взаємодіє з:

- структурними та виробничими підрозділами регіональної філії.
- структурними та виробничими підрозділами інших регіональних філії та філій Товариства.
- органами державної влади та місцевого самоврядування, профспілками, об'єднаннями роботодавців та іншими установами та організаціями.

Відносини депо з підприємствами, організаціями, установами і громадянами здійснюється на умовах визначених Товариством.

Структурна схема управління виробничого підрозділу «Локомотивне депо Харків – Сортувальний» регіональної філії «Південна залізниця» представлена на рисунку 2.7.

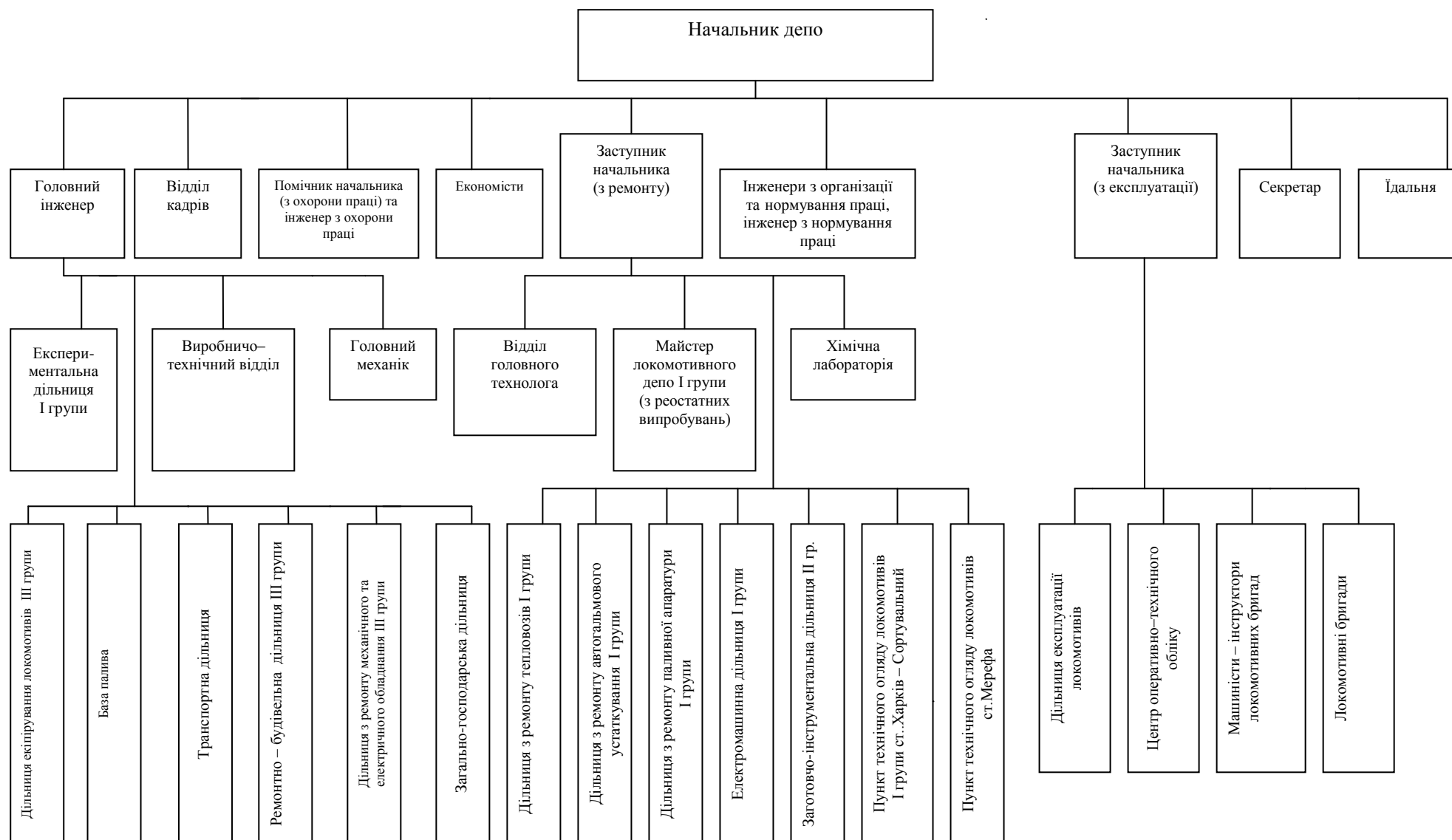


Рис 2.7. Структурна схема управління виробничого підрозділу «Локомотивне депо Харків – Сортувальний» регіональної філії «Південна залізниця»

Локомотивне депо Харків - Сортивальний Південної залізниці здійснює експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт тягового рухомого складу. Виконання основних фінансово-економічних показників за 12 місяців 2022 року по локомотивноу депо Харків-Сортивальний представлено в таблиці 2.3. та таблиці 2.4.

Таблиця 2.3.

Показники обсягів перевезень
«Локомотивне депо Харків-Сортивальний»

Показники	Одиниця виміру	План 12міс 2022р.	Звіт 12 міс 2022р.	% до плану
Обсяг роботи, всього	млн. ткм брт	2231,0	286,2	12,8%
Електротяга		2190,0	242,8	11,1%
у т.ч. вантажний рух		2183,0	237,0	
у т.ч. роботи на <i>Південно-Східної</i>			165,0	
господарський рух		7,0	5,8	
Теплотяга		41,0	43,4	106,0%
у т.ч. вантажний рух		21,0	2,04	
пасажирський рух			3,5	
господарський рух		20,0	37,9	

Аналізуючи данні таблиці можна зробити висновки, що обсяг перевезень в межах роботи локомотивних бригад за 12 місяців 2022 року по відношенню до плану склав 12,8 %, при плані 2231,0 млн. ткм. бруто фактичне виконання – 286,2 млн. ткм. бруто. Вантажний рух теплотяга при плані 21,0 млн.т.км.бр. факт склав 2,04 млн.т.км.бр. не виконання склало в зв'язку з тим, що в березні та квітні депо не працювало, так як місто було у стані воєнних дій, та подалі об'єм перевезень знизився в зв'язку з ситуацією в країні. У господарському русі теплотяга при плані 20,0 млн.т.км.бр. факт склав 37,9 млн.т.км.бр. виконання склало 189,5 %.

Таблиця 2.4.

Виконання експлуатаційних показників по «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» за 12 місяців 2022 року

Електротяга	Факт 2021	План 2022	Факт 2022	% виконання	% до факту 2021
Середня вага поїзда (тн)	3339,9	1014,7	1009,4	99,5	30,2
Середньодобова продуктивність	1413,1	271,9	266,5	98,0	18,9
Середньодобовий пробіг, км	500,6	197,3	192,8	97,7	38,5
Технічна швидкість, км/год	55,3	20,2	20,0	98,8	36,1
Теплотяга	Факт 2021	План 2022	Факт 2022	% виконання	% до факту 2021
Середня вага поїзда (тн)	702,2	470,1	437,0	93,0	62,2
Середньодобова продуктивність	43,8	24,8	24,1	97,3	55,0
Середньодобовий пробіг, км	192,9	155,7	194,3	124,8	100,7
Технічна швидкість, км/год	25,6	23,0	26,8	116,5	104,9

Фінансовий результат (прибуток) від підсобно - допоміжної діяльності представлений у таблиці 2.5.

Фінансовий результат (прибуток) від підсобно - допоміжної діяльності при плані 5078 тис. грн. склав 646 тис. грн., що менше на 4432 тис. грн., Це відбулося за рахунок відсутності роботи локомотивів на Південно-Східній дорозі, у зв'язку воєнної агресії Російської Федерації. Невиконання плану та витрати відбулися по елементу «Громадське харчування». Збитки по їдальні за 12 місяців склали 22,0 тис. грн. Це обумовлено тим, що 24.02.2022 року відбулась воєнна агресія Російської Федерації проти України та припинення поставок продуктів. Робота їдальні була призупинена

Таблиця 2.5.

Прибутки та рентабельність по «Локомотивне депо Харків-Сортувальний»

	План 12 міс. 2022р.			Факт 12 міс. 2022р.			Рівень рентаб.
	доходи	витрати	прибуток	доходи	витрати	прибуток	
Навчання кадрів				44	20	24	45,45
Реклама	8		8	1			
Їдальня	164	164	-	18	40	-	17,74
Заїзд на Півд.-Східну	4663	2741	1922	373	208	168	69,36
ТО локом. на сторону	239	159	80	201	94	107	41,54
Послуги арендарям	4	4		9	9		225,0
Разом на сторону	5078	3068	2010	646	371	275	64,33

У системі управління витратами важливе практичне значення має їх структура, тобто співвідношення окремих груп витрат за певними ознаками. Вивчення та аналіз структури витрат необхідні для обґрунтування заходів щодо економії ресурсів і зниження собівартості продукції, вибору методів калькулювання, прогнозування динаміки собівартості продукції, цін і ринкової позиції підприємства та ін.

Формування витрат виробництва та обігу, їх облік мають важливе значення для діяльності організацій. Це важливо не тільки у взаємозв'язку з чинним в даний час податковим законодавством, але й у відповідності з місцем бухгалтерського обліку в системі управління організацією.

Побудова обліку виробничих витрат і вибір методів калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) в значній мірі залежать від особливості галузі, типу і виду виробництва, характеру його організації та технологічного процесу, розмаїття вироблюваної продукції, виконуваних робіт і послуг, що надаються, масовості випуску, об'єктів калькулювання, структури організації та інших умов.

Аналіз експлуатаційних витрат по елементах по «Локомотивне депо

Харків-Сортувальний» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз експлуатаційних витрат по елементах по «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» за 12 місяців 2022р

№ п/п	Показники	план	звіт	відхил.
35	Експлуатаційні витрати всього, тис. грн.	245383	194942	-50441,0
	у т. ч. ремонт ОФ	6389	6367	-22,0
	в тому числі ФОП	97479	74376	-23103,0
	у т. ч. ремонт ОФ	571	1453	882,0
	Матеріали	18802	14077,0	-4725,0
	у т. ч. ремонт ОФ	3816	2934	-882,0
	Паливо, всього	43053	51649,0	8596,0
	у т. ч. ремонт ОФ	117	34	-83,0
	в тому числі на тягу поїздів	36560	44365,0	7805,0
	у т. ч. ремонт ОФ			0,0
	Електроенергія, всього	31343	9419,0	-21924,0
	у т. ч. ремонт ОФ	94	52	-42,0
	в тому числі на тягу поїздів	27890	8557,0	-19333,0
	Амортизація	23674	22589,0	-1085,0
	Відрахування на соціальні заходи	20920	16340,0	-4580,0
	у т. ч. ремонт ОФ	126	344	218,0
	Інші	10112	6492,0	-3620,0
	у т. ч. ремонт ОФ	1665	1550	-115,0
	у т.ч. ремонт ОФ підрядним способом			0,0
	у т. ч. ремонт ОФ			0,0

Аналізуючи данні таблиці можна зробити висновки, що експлуатаційні витрати при плані 245383 тис. грн, складають 194942 тис. грн. економія склала -50441,0 тис. грн. По фонду оплати праці економія до плану склала -23103,0 тис. грн. (план – 97479 тис .грн., факт –74376 тис. грн.) Відрахування на соціальні заходи, економія до плану склала -4580,0 тис. грн. (план -20920 тис.грн, звіт- 16340,0 тис.грн), пропорційно до фонду оплати

праці. Матеріали – економія до плану склала -4725,0 тис. грн. (план 18802,0 тис. грн., звіт -14077,0 тис. грн.) Паливо, перевитрати палива до плану склала 8596,0 тис. грн. Витрати палива на тягу поїздів при плані 43053 тис. грн., фактично склала 51649 тис. грн. (перевитрата 1954 тис. грн.) за рахунок зростання ціни палива) Електроенергія, економія до плану склала 21924 тис. грн. (план – 313343 тис. грн., звіт – 9419,0 тис. грн.) за рахунок економного використання енергоносіїв. Амортизація, економія склала 1085 тис. грн. (план – 23674 тис. грн., звіт – 22589,0 тис. грн.) Інші витрати, економія склала 3620,0 тис. грн. (план – 10112,0 тис. грн., звіт -6492,0 тис. грн.)

Трудові ресурси підприємства – це сукупність робітників різних професійно-кваліфікаційних груп, які зайняті на підприємстві.

До трудових ресурсів належать чоловіки віком 16 – 60 років і жінки віком 16 – 55 років. Також до складу трудових ресурсів відносять підлітків, осіб пенсійного віку. Залежно від умов найму працівників (без визначення або з визначенням строку їх зарахування до складу трудового колективу) їх класифікують за такими категоріями:

1. Постійні працівники — це ті, які є членами підприємства або прийняті на роботу по найму на тривалий термін без його точного визначення.

2. Тимчасові працівники — це ті, яких зараховують до складу трудового колективу тимчасово на термін до двох місяців.

3. Сезонні працівники — це ті, яких зараховують до складу трудового колективу на термін від двох до шести місяців для виконання сезонних робіт.

Трудові ресурси підприємства мають кількісну, якісну та структурну характеристики. Кількісна характеристика вимірюється показниками спискової, явочної і середньоспискової чисельності робітників. Якісна характеристика визначається розподіленням робітників за статтю, віком, стажем роботи, освітою та кваліфікацією.

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Категорії працівників по «Локомотивне депо Харків-Сортувальний»

Категорії працівників	Кількість	%, від середньоспискової чисельності працівників
Всього працівників	429	100%
з них:		
Молодь у віці до 35 років	135	31,4
Працівники, які оформили пенсію	28	6,5
Працівники, які досягли пенсійного віку	24	5,6
Дипломовані фахівці	387	90,2
з них:		
- з повною вищою освітою	228	59%
- з базовою вищою освітою	159	41%

Отже, підприємство має широкий спектр можливостей впливати на співробітників шляхом формування управління людськими ресурсами. «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» використовує такі елементи будови структури, як залучення працівників, його задіяння і управління мотивацією праці, кожна з яких, у свою чергу, складається з більш конкретних компонентів. Обґрунтоване відображення в управлінні роботою обраних засобів впливу впливає на валентність і справедливість оплати праці.

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили. Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Склад середньооблікової чисельності «Локомотивне депо Харків-Сортувальний»

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, чол. всього	418	411	429
У тому числі:			
основний вид діяльності	403	389	411
з них:			
- Керівники	5	5	5
- Фахівці	17	18	16
- Локомотивні бригади	234	223	238
- Робочі	45	41	51
не основний вид діяльності	15	22	18

За даними табл. 2.8 можна спостерігати тенденцію до зростання робочих основного виду діяльності, але також спостерігається тенденція до зниження фахівців.

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Плинність кадрів «Локомотивне депо Харків-Сортувальний»

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від	
				2020	2021
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	418	411	429	11	18
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	18	12	23	5	11
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	7	9	8	1	-1
У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	2	4	1	-1	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	25	21	31	6	10
Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100),%	7,5	5,1	9,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%	2,9	3,8	3,2	0,3	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100),%	10,4	8,9	12,4	2	3,5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	13,3	12,7	15,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів,%	86,7	87,3	84,4	-2,3	-2,9

За даними табл. 2.9 видно, що «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» не має місце активний рух робочої сили. Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання в порівнянні з 2020 роком, найвищого піку він набрав в 2021 році і трохи знизився в 2022 році. Слід звернути увагу на показники сталості кадрів, він на досить високому рівні і має тенденцію до зростання судячи з показників, які наведені в таблиці 2.7, якщо подивитися на 2020 рік, то ми бачимо що він є піковим, але потім через досить значну частку звільнень у 2021 році, через не визначенні причини цей показник трохи знизився, але потім у 2022 році цей показник покращується, порівнюючи з попереднім періодом. Отже можемо сказати, що на підприємстві все досить гарно та все влаштовує працівників, що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику.

2.3. Формування ефективної системи адаптації персоналу організації як важливої складової організаційної культури

Механізм формування організаційної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування, бажано обґрунтувати особливості на всіх стадіях його життєвого циклу. Впровадження ефективно діючої організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки; впровадження моделі, підтримка моделі [13]. В даному контексті важливе місце займає керівник підприємства, його модель управлінської поведінки, здатність до саморозвитку і вміння застосовувати отримані компетенції при адаптації до змін, підтримувати зацікавленість в розвитку і систему інтересів учасників соціально-трудових відносин.

Організаційна адаптація це багатоаспектний процес пристосування організаційної складової підприємства до вимог зовнішнього середовища при впровадженні нових знань і технологій. Невід'ємною складовою в даному контексті є робітники, який безпосередньо приймають в ньому участь. Тому, організаційна адаптація може розглядатись також як здійснення взаємного процесу між організаційним розвитком підприємства і персоналом, «яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці» [16, с.358] для удосконалення особистісних якостей і здібностей. Якщо концентрувати увагу здебільшого на процесі «адаптації персоналу на підприємстві, то він включає в себе наступні аспекти: психофізіологічний; соціально - психологічний; професійний; організаційний» [17, с.256]. Важливою проблемою при адаптації організаційної культури до змін на

інноваційній основі залишається можливість сполучення сталих індивідуальних цінностей робітників, необхідність удосконалювати імідж підприємства і підтримка ефективної діяльності підприємства.

Нами була розглянута сутність, основні чинники трудової адаптації, їх безпосередній вплив на процес адаптації, її показники. У процесі виробничої адаптації вивчається особистісний потенціал працівника, сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: упевненість у собі, товариськість, здатність до самоствердження, урівноваженість, та впевненість у власній діяльності.

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні. Адаптація працівника на виробництві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Планування менеджером з персоналу трудової адаптації працівника сприятиме підвищенню рівня його задоволеності роботою, дасть можливість більш спрямовано здійснювати розвиток робітника, своєчасно направляти на професійне навчання і тим самим підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці.

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;

- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів;
- Співробітнику:
 - увійти у здорові трудові відносини;
 - придбати необхідні професійні навички і знання;
 - знизити рівень нервового навантаження.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [15]:

Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

Підготовча фаза. На даному етапі здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації.

Активна фаза. На цьому етапі проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу.

Первинна адаптація – відбувається протягом першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

Поглиблена адаптація – проходить протягом першої частини

випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури.

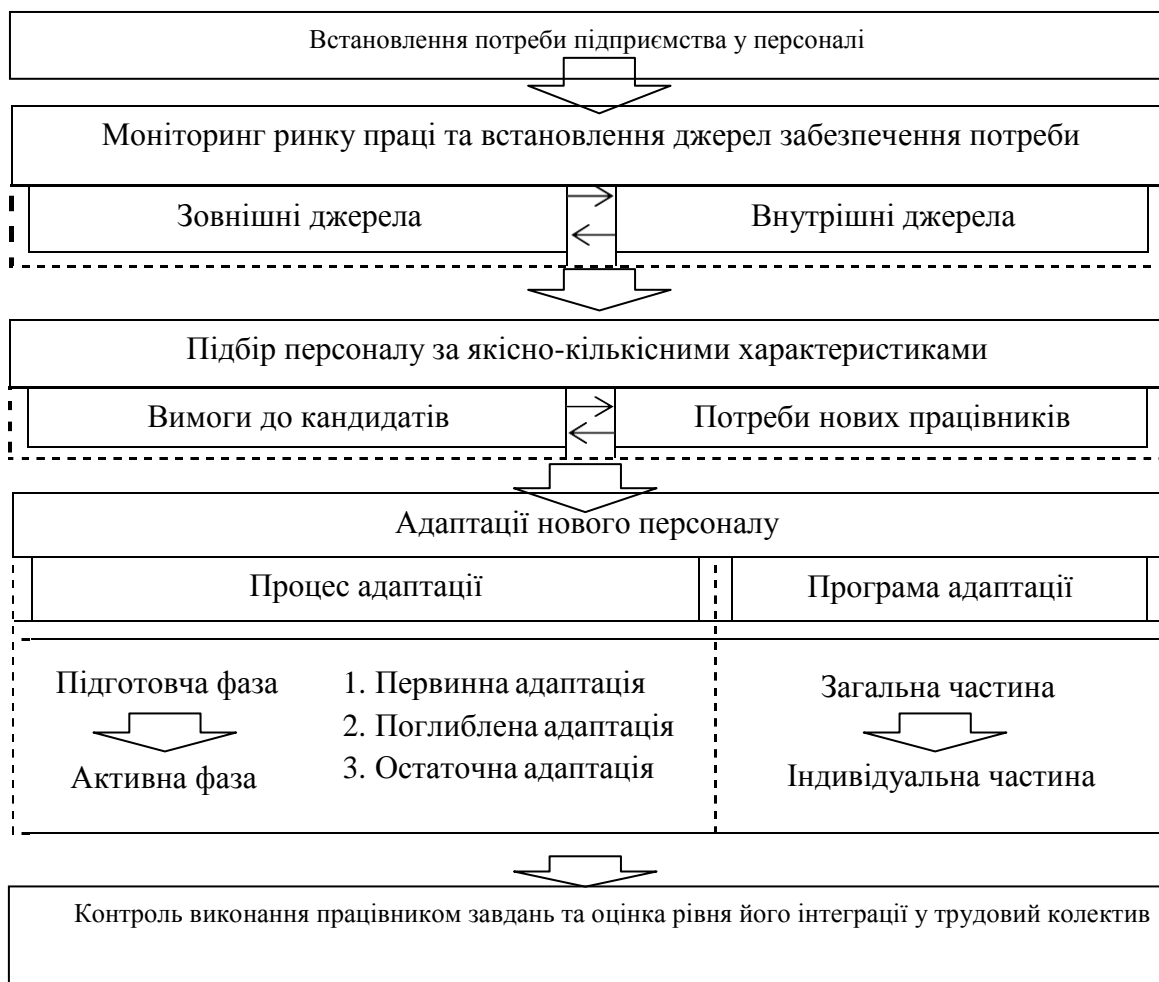


Рис. 2.8. Механізм залучення персоналу підприємства

Остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та пов’язана із остаточним входженням працівника у трудовий колектив. Окрім зазначеного, проведення даного процесу, як зазначають фахівці, потребує впровадження зваженої програми адаптації [15], яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні аспекти [9].

Однією з ключових умов функціонування представленого механізму виступає застосування комплексу спеціальних інструментів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Інструменти адаптації персоналу на підприємстві

Назва	Сутність
Welcome-тренинг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning и Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового

Коучинг	працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.

Потрібно відмітити, що використання всього комплексу методів не є обов'язковим, але, в той же час, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу.

Отже, відповідно до представлених матеріалів, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку підприємства. Загалом успішній адаптації працівника на підприємстві зацікавлені обидві сторони. Відповідно дії, спрямовані на адаптацію нового співробітника у трудовому колективі мають носити комплексний та цілеспрямований характер. Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу, виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та

наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також фати їх входження до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов'язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки.

В теорії адаптації особливо важливе місце займає проблема трудової адаптації, яку на практиці доводиться вирішувати кожному підприємству. Трудова адаптація класифікується за ступенем входження людини в трудову середу (первинна та вторинна адаптація); за ступенем активності взаємодії людини і середовища (активна і пасивна); по діяльності в тій чи іншій конкретній сфері (виробнича і невиробнича сфери адаптації). Найбільш актуальною в сучасних умовах стає адаптація працівника до різних нововведень, які вводяться як на підприємстві, так і тим, що відбувається в країні.

Основними функціями трудової адаптації є:

- включення молоді в систему трудової діяльності в громадському виробництві;
- соціалізація і професіоналізація працівників;
- заміщення вибулих працівників;
- приведення у відповідність якостей працівників вимогам робочих місць;
- підвищення рівня стабільності і згуртованості колективу, вдосконалення виробничого клімату.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації, в умовах прискореного технічного процесу, характерні для сучасних вітчизняних

підприємств є метод розрахунку коефіцієнта адаптації.

Коефіцієнт адаптації застосовують для проведення аналізу результатів адаптації нових співробітників у період випробувального терміну та співробітників, які переводяться на іншу посаду.

Коефіцієнт адаптації, розраховується як різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період за формулою [48]:

$$\text{Кад} = \text{Чп} - \text{Чз}$$

де Чп – чисельність прийнятого персоналу за певний період;

Чз – чисельність звільненого персоналу за певний період.

Проте використання цього коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників, буде не коректним, оскільки в загальну чисельність звільнених за відповідний період можуть потрапити працівники які звільнені з різних причин за умови, що термін їх роботи в організації перевищує випробувальний.

Розраховуючи коефіцієнт адаптації, доцільно використовувати в розрахунках співвідношення чисельність звільнених працівників з прийнятими за відповідний період, що виявляє необхідний відсоток працівників, які не пройшли адаптацію.

Використовуючи коефіцієнт адаптації, можна зробити аналіз результатів адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації.

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства, вважаючи, що чим вище ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища.

В якості критеріїв адаптованості людини використовують показник «задоволеність роботою», який визначається шляхом порівняння «Вхідної» та «Вихідної» анкети, де і виявляються проблемні місця в процесі адаптації нового співробітника.

Під кінець першого робочого дня (випробувального терміну) нового працівника просять заповнити спеціально підготовлену анкету і визначити ступінь задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі, виробничою ситуацією, змістом та умовами праці.

Працівник може вибрати оцінку факторів адаптації з декількох варіантів :

- абсолютно задоволений – «5» балів;
- задоволений – «4» бали;
- важко відповісти – «3» бали;
- не задоволений – «2» бали;
- зовсім не задоволений – «1» бал.

За допомогою анкети можна отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають в ході роботи, характеру професійних інтересів працівника і темпів їхнього формування. За результатами відповідей на питання обчислюються «індекс задоволеності роботою», «індекс зацікавленості до роботи» і «індекс задоволеності професією». Інтегральний показник адаптованості є певним середнім значенням всіх індексів .

Нами проведено анкетування колективу, що складається з 250 працівників. Аналіз складу потоку працівників, що надходять на підприємство показав, що більше 80% працівників, що приєдналися до колективу, вимагають певного часу для ознайомлення з умовами роботи, перепідготовки або навчання. Середня тривалість адаптації не тільки позначається на рівні продуктивності праці (за даними наших досліджень, виконання планових завдань працівниками, які мають стаж роботи на підприємстві менше року, становить в середньому 71,5%, а при стажі 2 і 5 років - відповідно 104,3 і 106,9%), а й визначає ймовірність звільнення працівників.

Так, за результатами опитування, 43%, що мають стаж роботи понад 5 років (тобто працівники, адаптовані до підприємства) хотіли б поміняти

місце роботи, а 19% - поміняти професію.

Прийнято представляти процес адаптації працівника трьома умовними етапами. Як показали наші дослідження процесу адаптації працівників компанії, найбільш тривалий третій етап, а загальна тривалість адаптації становить в середньому близько трьох років. Так, за результатами дослідження, тривалість першого етапу адаптації - 3-4 місяці, другого етапу - 8-12 місяців, третього етапу - 1,5-2 року.

Зрозуміло, що для окремих працівників тривалість адаптації різна. Зокрема, темп досягнення середнього по підприємству виробітку визначається як стажем роботи за фахом, так і індивідуальними особливостями кожної людини, її вмінням орієнтуватися в новій ситуації, готовністю до встановлення дружніх контактів.

В процесі опитування були виявлені труднощі, що зустрічаються на шляху адаптанта. За результатами опитування найбільш поширеними відповідями є:

- робота не дозволяє реалізувати свої здібності - 14%;
- робота нецікава - 7%;
- часті переведення з одного робочого місця на інше - 10%;
- не мають необхідних знань - 2,5% та ін.

Вирішенню проблеми адаптації сприяє створення чіткої перспективи професійного зростання працівника. Так, рівень інформованості співробітників про зміст і переваги суміщення професій, за даними наших досліджень, складає в загальному 32,7%, але добре знають про суміщення професій тільки 43,6% опитаних працівників. Ще менша поінформованість (40%) помічена з питань здобуття другої професії та можливості підвищення освіти (31,1%).

На обстеженій нами підприємстві рівень інформованості працівників про виконання планових зобов'язань недостатньо високий і в значній мірі

залежить від стажу роботи на підприємстві: у працівників зі стажем до 3 років інформованість в порівнянні з працівниками, які пропрацювали на підприємстві 8 років, нижче в 1,8 рази. Протягом робочої зміни працездатність змінюється і розділяється на 3 фази: впрацювання, стійка працездатність, зниження працездатності. У осіб зі стажем роботи на підприємстві до 2 років перша фаза більш тривала, в порівнянні з тими, хто пропрацював на підприємстві 3 і більше років (від 40 хв. До 1,5 годин у працівників зі стажем до 2 років; 15-30 хв у працівників з більш тривалим стажем роботи); друга фаза також має меншу тривалість і низький рівень працездатності; третя фаза, у працівників зі стажем роботи до 2 років настає, також, на 30-50 хв. раніше, ніж у працівників з великим стажем роботи. При визначенні ступеня адаптованості можна використовувати такі показники, як виконання норм праці, зростання професійної кваліфікації, рівень задоволеності працею, залучення в громадське життя колективу, ступінь задоволеності взаєминами в колективі, дотримання трудової дисципліни, наявність, частота і глибина конфліктів. Зміна окремих з перерахованих показників, які були використані нами при вивченні процесу адаптації на підприємстві, мають певну спрямованість і можуть характеризувати середній рівень адаптованості членів виробничого колективу.

В результаті аналізу матеріалів дослідження були зроблені наступні висновки. По-перше, середня тривалість адаптації не тільки позначається на рівні продуктивності праці, а й визначає ймовірність звільнення працівників. По-друге, аналіз тривалості етапів адаптації дозволив зробити висновок про залежність середньої тривалості адаптації працівників підприємства від використання на підприємстві різних методів адаптації, а також виявити відмінності в тривалості окремих етапів. По-третє, ранжування труднощів, що зустрічаються на шляху адаптанта, дозволило зробити висновок про фактори, що роблять найбільший вплив на процес адаптації працівників. Такими є: часті переведення працівника з одного робочого місця на інше, робота не дозволяє реалізувати в повній мірі здатності працівника. Таким

чином, в сучасних умовах найбільший вплив на процес адаптації працівників в числі виробничих факторів надає високе нервово-емоційне навантаження. По-четверте, вирішення проблеми адаптації сприяє створення чіткої перспективи професійного зростання працівника, чому, в свою чергу, сприяє інформування працівника про наявні перспективи професійного просування. По-п'яте, на основі аналізу даних опитування виявлено можливі тактики адаптації працівників до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Ефективність управлінських впливів на підприємстві залежить від обліку об'єктивних вимог, загальних соціальних умов, тенденцій розвитку трудового колективу, зростаючих потреб та інтересів особистості. розроблена нами технологія управління процесом адаптації, спрямована на вирішення наступних задач:

- формування уявлень працівника про організаційну структуру підприємства, організаційних взаєминах між підрозділами включення в них працівника;
- інформування працівника про норми поведінки, правила внутрішнього і трудового розпорядку; допомога в оволодінні ними;
- включення працівника в соціально-психологічні відносини в структурному підрозділі і на підприємстві в цілому;
- виявлення значущих професійних, ділових, психологічних та мотиваційних особливостей працівників;
- допомога з боку наставників та колег в оволодінні необхідними знаннями і навичками.

Запропонована технологія дозволить вирішити деякі проблеми, що виникають при адаптації працівників підприємства: по-перше, в організації процесу адаптації, так як визначає процедурні моменти управління на кожній стадії адаптації; по-друге, у виборі суб'єктів управління процесом, так як називає коло осіб, які беруть участь в управлінні адаптацією робочих, і розмежовує функції кожного з них; по-третє, у спрощенні процесу оцінки

періоду адаптації, так як пропонується метод оцінки рівня адаптованості, містить набір оціночних показників, їх розбиття за рівнями прояву і дозволяє відійти від суб'єктивізму в прийнятті рішення про підсумки періоду адаптації; по-четверте, в ослабленні негативного впливу виробничих факторів на процес адаптації нового працівника до підприємства.

На основі проведеного аналізу виявлений стан адаптації працівників «Локомотивне депо Харків-Сортувальний», який показав, що працівники мають безліч проблем на шляху адаптації.

Недоліки, які були виявлені в результаті аналізу організаційно-методичного забезпечення процесу адаптації на підприємстві, а також проблеми, виявлені під час проведення соціологічного дослідження та пропозиції з рекомендаціями для їх вирішення та вдосконалення зображені у табл. 2.11.

Планування менеджером з персоналу трудової адаптації працівника сприятиме підвищенню рівня його задоволеності роботою, дасть можливість більш спрямовано здійснювати розвиток робітника, своєчасно направляти на професійне навчання і тим самим підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці. Компанія ж в результаті планування трудової адаптації фахівця одержує працівника, який сумлінно працює і пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед персоналу, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

Таблиця 2.11

Недоліки та пропозиції щодо їх вирішення для вдосконалення програми процесу адаптації працівників «Локомотивне депо Харків-Сортувальний»

Недоліки	Пропозиції та рекомендації
Відсутність заходів з профвідбору та профорієнтації. Відсутність застосування спеціалізованих професійних та психологічних тестів при відборі кандидатів.	Застосування на підприємстві налагодженої системи профвідбору, профорієнтації та відбору працівників. Застосування професіограм, карт особистості, професійних тестувань та психологічних тестів, які допоможуть гарніше зрозуміти можливості кандидата.
Уніфікована система підбору та адаптації для різних категорій персоналу (робітники, фахівці, керівники)	Доповнення Положення про адаптацію окремим розділом щодо підбору та первинної адаптації для різних категорій працівників. Виділення загальних заходів щодо адаптації нових працівників та розробка конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на категорії робітників, фахівців та службовців.
Проблема входження до колективу у нових працівників.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування та організація зустрічей-знайомств з колегами, з якими новачку доведеться взаємодіяти по роботі. 2. Щомісячна організація адаптаційного семінару для працівників прийнятих у поточному місяці. 3. Вдосконалення корпоративної культури, організація спільного проведення часу поза робочим місцем.

Продовження таблиці 2.11.

Обмежені можливості професійного розвитку, незадоволеність працівників відсутністю можливості, покращення власних навиків, знань, доступної можливості підвищення кваліфікації.	Надання працівникам можливості розвиватись та приймати участь у заходах з розвитку персоналу, як всередині компанії так і за допомогою зовнішніх семінарів та тренінгів. Для цього семінари, які влаштовуються не всередині компанії та є ініціативою працівника, з дозволу керівника та наявністю коштів бюджету компанії, можуть бути проплачені, але за умовою, що працівник не звільниться в період протягом року від дати семінару. Якщо працівник вирішує звільнитись, то він сплачує 70% від вартості участі у семінарі.
Слабкий контроль за проходженням процесу адаптації	Контроль за адаптацією відповідно адаптаційного плану. Проведення контролю за випробувальним терміном, який може співпадати з періодом адаптації працівника за формою огляду проходження випробувального терміну.
Застосування лише наставництва (коучингу) як методу адаптації працівників.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг методів з адаптації персоналу що використовуються закордонними компаніями. 2. Вдосконалення системи наставництва на підприємстві, Мотивація наставників доплатами за кожного новачка яким вони опікуються. 3. Впровадження дистанційного навчання (E-learning), як методу адаптації та постійного, безперервного навчання працівників. 4. Застосування Secondment, тобто направлення службовців на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками.

В результаті впровадження запропонованих заходів підприємство отримає річний економічний ефект у розмірі 8,75 тис. грн., а термін окупності витрат становитиме – 10,3 місяці.

Таким чином, розглядаючи складний процес трудової адаптації на підприємстві, можна зробити висновок про необхідність управління нею, бо саме вибудована система трудової адаптації приносить в подальшому позитивні результати, як для компанії в цілому, так і окремо для кожного працівника.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне сформулювати наступні висновки:

1. Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування. Її досягнення та зміна передбачає ряд специфічних дій управлінського та соціально-психологічного характеру із урахуванням особливостей роботи підприємства.

2. Дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці дає підстави сформулювати основні вимоги до управління організаційною культурою та забезпечення сталого розвитку підприємства. Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а потужне підприємство є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. Тобто в сучасному бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності та забезпечення сталого його розвитку. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є організаційна культура.

3. Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» є виробничим підрозділом регіональної філії «Південна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» Депо здійснює делеговані регіональною філією функції, відповідно до мети, завдань та предмету діяльності регіональної філії.

4. Основним завданням депо є виконання ремонтів тягового рухомого складу з ефективним використанням виробничих потужностей та дотриманням вимог охорони праці.

5. Підприємство є рентабельним та має перспективи для подальшого розвитку.

6. На основі проведеного аналізу виявлений стан адаптації працівників «Локомотивне депо Харків-Сортувальний», який показав, що працівники мають безліч проблем на шляху адаптації.

7. Недоліки, які були виявлені в результаті аналізу організаційно-методичного забезпечення процесу адаптації на підприємстві, а також проблеми, виявлені під час проведення соціологічного дослідження та пропозиції з рекомендаціями для їх вирішення та вдосконалення знайшли відображення у роботі.

8. Планування менеджером з персоналу трудової адаптації працівника сприятиме підвищенню рівня його задоволеності роботою, дасть можливість більш спрямовано здійснювати розвиток робітника, своєчасно направляти на професійне навчання і тим самим підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці. «Локомотивне депо Харків-Сортувальний» ж в результаті планування трудової адаптації фахівця одержує працівника, який сумлінно працює і пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед персоналу, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Podolska Olha, K.S. Bogomolova, Kralia Viktoriia Management diagnostics as one of the instruments of organization development The 7th International scientific and practical conference “Fundamental and applied research in the modern world” (February 17-19, 2021) BoScience Publisher, Boston, USA. 2021. P. 43-53.
2. Wu Z., Ming X. Technology solutions for product lifecycle knowledge management: Framework and a case study. International Journal of Production Research. 2014. – Vol. 52. – Issue 21. – P. 6314–6334.
3. Ареф’єва О. В. Інтенсифікація управління організаційною культурою підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. / О. В. Ареф’єва, О.В. Полоус // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 6(74). – С. 7–15.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Под ред. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
5. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. / Т. О. Башук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
6. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 6, Т. 3. — С. 249—252.
7. Волгин А. Цели и задачи кадровой политики. - Персонал, 1995. - № 4.-С. 18-20.
8. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент. Навчальний посібник// Л.Ю. Гордієнко, Л.Г. Шимаєва. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. -212 с.
9. Данкіна Л.С. Сучасна українська літературна мова (науковий стиль): Навч. посіб. - Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. - 124 с.
10. Дафт Р. Организации: Учеб. Для психологов и экономистов.-

СПб., Пройм - ЕВРОЗНАК, 2002.- 352 с.

11. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. / С. В. Дубінський // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 66–72.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. / А. Я. Кибанов. 3-е изд., дод. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.

13. Кондратьєва Т. В. Сучасна концепція розвитку фірми. / Т.В. Кондратьєва // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – №58(964). – С. 83–87.

14. Коршунов В. В. Економіка організації (підприємства). Підручник-практикум для студ. / Коршунов В. В. – М. : Вид-во Юрайт, 2015. – 407 с.

15. Краля В. Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю. / В.Г. Краля // Вісник Харківського національного технологічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. – 2014. – №150. – С. 174–178.

16. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: «Кондор». -2003. -296 с.

17. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування. - К.: Наукова думка, 1999.-328 с.

18. Лендьел М.О. Сучасні методики управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти. -Ужгород, 1998. -283 с.

19. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. / Т.І. Лепейко, К. О. Баркова // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 3. – С. 66–73.

20. Ліпенцев А., Поляк О. Управлінські послуги: семантика понять та питань підвищення якості // Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. - Вип.4/ За заг. ред. А.О.Чемериса. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003 -102 с.

21. Лозниця В.С. Психологія менедженту. - К.: ТОВ «УВПК», 2001. – 227 с.

22. Луговий В., Князєв В., Куценко В., Литвинов Г. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів

державного управління в Україні // Вісн. УАДУ. - 2001. - № 4. - С. 5-19.

23. Магура М.И. Организационная культура / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д.Я. Райгородский]. — Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2006. — С. 73—102.

24. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні і прикладні аспекти): Монографія /За заг. ред. О.М. Бандурки. - Х.: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. -287 с.

25. Мельніков О. Навчально-методичні аспекти та форми професійного навчання державних службовців. // Вісник державної служби України. -1998. -№1.-С. 61-67.

26. Нижник Н., Мосов С. Підхід до формування змісту якостей керівників в системі державного управління. // Вісник державної служби України. -1999. -№ 1.-С. 69-75.

27. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. / І.І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. –№633. – С. 521–531.

28. Олимских Н. Н. Организационное развитие предприятия и формирование системы управления им. / Н. Н. Олимских // Вестник Удмуртского университета. – 2006. – № 2. – С. 141– 150.

29. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. -Житомир: ЖГП, 2000. -304 с.

30. Падафет Ю.Г. Кадрова політика як засіб формування позитивного іміджу державної служби//Державне управління і сучасність: Тези наук. - практ. конф. за підсумками стажування слухачів у 1999р. / За заг. Ред. Г.І.Мостового - Х., УАДУ(ХФ), 1999 . - С. 44-47

31. Падафет Ю.Г. Хомуленко Т.Б. Організаційна культура як фактор формування іміджу державної установи/УАктуальні проблеми державного управління: 36. наук. Праць. - Х., Вид-во ХарРІНАДУ'Магістр», 2004.- №2 - 21 с.

32. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2. – № 2. – С. 99–103.

33. Перелигина Е.Б. Психология имиджа . Уч. пос. - М.: Аспект Пресе, 2000. -428 с.

34. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. –№1(3). – Т.2. – С. 245–254.

35. Подольська О.В. Ключові поняття процесу організаційних змін / О.В. Подольська, К.С. Богомолова, В.Г. Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193 – Харків: ХНТУСГ. – 2018. С. 132–139.

36. Подольська О.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О.В. Подольська, В.В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 62–67.

37. Подольська О.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах / О.В. Подольська, В.В. Оберемок // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193 – Харків: ХНТУСГ. – 2018. – С. 284-290.

38. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві / О.В. Подольська, В.В. Оберемок // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 200 – Харків: ХНТУСГ. – 2019. – С. 283-291.

39. Рачинський А.П. Кадрове забезпечення- необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні // 36. наук. пр.УАДУ /За ред. В.І. Лугового, В.М.Князева. 1998. -Вип.1. -С.48-51.

40. Романько А.П. Управління кадровим потенціалом. -М.: Прогресе, 1991. -270

41. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>.

42. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. / М. В. Тарасюк // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – №4(18). – С. 152–157.

43. Тарнавська І.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. - Тернопіль : Карт -бланш, 1997. - 456 с.

44. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі. - Х.: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2004. - 124 с.

45. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. / Н. Ю. Фіщук // Економічні науки. – 2012. – № 1(56). – С. 81–85.

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

47. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О.В. Харчишина. — Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. — 289 с.

48. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. — [3-е изд.]. — СПб.: Питер, 2007. — 336 с. 7. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quaterly. — 1983. — № 28. — P. 339—358.

49. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. / В. Шумейко // Маркетинг в Україні. 2009. – №1.– С. 46–48.

50. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. / О. В. Щербина // Вчені записки КНЕУ. – 2008. – № 10. – С. 30–

38.

51. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.

52. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.

53. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред. А.В.Шегди. - К.: Знання - Прес, 2012, с.103 - 127.

54. Управління персоналом: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров, О.І. Кірнос, І.В. Точошов. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2015. – 148 с.

55. Економіка і підприємництво, менеджмент / [С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2019. – 714 с.

56. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2011. —603 с.

57. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – 668 с.

58. Маслов Е. В.Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 2015. — 312 с

59. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

60. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О. В. Захарова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 1. – С. 439-452.

61. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Підручник / О.А. Грішнова. — 5-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2011. — 390 с.