

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. І. В. Познанська

(підпис)
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка»

на тему: «Роль організаційної культури у формуванні успішних команд та підвищенні їх ефективності» (на прикладі ФОП «Кухаренко О. О.»)

Виконавець:
студентки 6 курсу 6 М гр ЦЗВФН
Кухаренко Олена Олександрівна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

АНОТАЦІЯ

Кухаренко О. О., «Роль організаційної культури у формуванні успішних команд та підвищення їх ефективності» (на прикладі ФОП «Кухаренко О. О.»)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка»

Одеса, 2024

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Об'єктом дослідження є організаційна культура адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

У роботі розглядаються поняття та сутність організаційної культури та її вплив на діяльність команд.

Проведена оцінка діючої системи організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

Запропоновано пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності системи розвитку організаційної культури досліджуваного адвокатського бюро.

Ключові слова: організаційна культура, культура влади, культура особистості, рольова культура, культура завдання, HR менеджер, економічна та соціальна ефективність, найм та адаптація персоналу, навчання персоналу, інвестування в персонал.

ANNOTATION

Kukhareno O. O . «The role of organizational culture in the formation of successful teams and the improvement of their effectiveness»

(on the application of PPE «Kukhareno O.O.»)

thesis for a Master's degree

in specialty **051 «Economics»**

according to the educational program of the professional direction «Economics»

Odessa National Economic University

Odesa, 2024

The Master's qualification work consists of three sections. The object of the study is the organizational culture of the PPE «Kukhareno O.O.».

The work examines the concepts and essence of organizational culture and its impact on team activities.

An evaluation of the current organizational culture system in the law firm PPE «Kukhareno O.O.» is conducted.

Recommendations aimed at enhancing the effectiveness of the organizational culture development system in the studied law firm are proposed.

Keywords: organizational culture, power culture, personality culture, role culture, task culture, HR manager, economic and social effectiveness, recruitment and adaptation of staff, staff training, investment in personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНД.....	7
1.1. Поняття організаційної культури: типи організаційних культур та їх вплив на ефективність.....	7
1.2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.....	14
1.3. Вплив організаційної культури на поведінку членів команди та їх особливості в адвокатській сфері.....	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ УСПІШНОЇ КОМАНДИ У ФОП «КУХАРЕНКО О.О.»....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.».....	30
2.2. Аналіз складових управління персоналом ФОП «Кухаренко О. О.».....	38
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо формування успішної команди адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.»	47
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	59
3.1. Інструментарій формування програми розвитку для зміцнення корпоративних цінностей адвокатського бюро ФОП «Кухаренко».....	59
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	69
Висновки до третього розділу.....	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Ринкова економіка вимагає від організації не лише самостійності, а й впровадження ефективних управлінських рішень, які забезпечать досягнення стратегічних цілей та конкурентні переваги, пояснюється тим, що кожен об'єкт управління має свої особливості, які потребують відповідної управлінської системи. Сучасна організація, як суб'єкт товарно-грошових відносин, володіє економічною самостійністю та несе повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Водночас організації необхідно створити таку систему менеджменту, яка забезпечить ефективність у конкурентній боротьбі на ринку.

Ключовими компонентами ефективної системи управління є: механізми прийняття рішень та координації дій, чітко визначена організаційна структура, а також сприятливий корпоративний клімат та культура. Не менш важливими є безперервний управлінський процес, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, а також постійний розвиток управлінських компетенцій та вдосконалення майстерності керівника.

Зовнішнє середовище створює умови для функціонування організації, накладаючи на неї певні обмеження та відкриваючи нові можливості. Організаційна культура, в свою чергу, допомагає організації адаптуватися до змін зовнішнього світу та досягати своїх цілей.

Актуальність дослідження обумовлена бурхливими змінами зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організацій в сучасній Україні. Успіх адвокатського бюро безпосередньо залежить від ефективності управління та ефективно сформованої організаційної культури. Дослідження теми дозволить визначити, як саме організаційна культура впливає на результативність роботи команди адвокатського бюро, які фактори сприяють її розвитку та як адаптувати організаційну культуру до вимог ринку.

Аналіз досліджень. Засновником досліджень організаційної культури слід вважати Едгара Шейна, типологіями організаційних культур займалась

Герміона Хенді, Кеннет Камерон і Роберт Куїн розробили модель конкуруючих цінностей, яка широко застосовується для діагностики організаційної культури. Джефрі Гофстеде досліджував вплив національних культур на організаційну поведінку. Галина Захарчина одна з провідних українських дослідників в галузі організаційної культури. Її роботи присвячені проблемам формування та розвитку організаційної культури в українських компаніях. Володимир Андрущенко займається дослідженням питань лідерства та організаційної культури в контексті трансформації українських підприємств. Олена Бондар вивчає вплив організаційної культури на ефективність підприємств різних галузей.

Предметом дослідження є вплив організаційної культури на ефективність роботи команди адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.».

Об'єктом дослідження виступає вплив організаційної культури на ефективність команди та залученість до роботи адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.».

Основні завдання дипломної роботи:

- ✓ Визначити ключові поняття та теоретичні моделі, які можуть бути застосовані у дослідженні організаційних культур.
- ✓ Проаналізувати документи компанії (статути, кодекси поведінки тощо) для виявлення формальних аспектів культури.
- ✓ Провести спостереження за роботою команди для виявлення неформальних норм і цінностей.
- ✓ Провести опитування серед адвокатів, щоб оцінити їх думку про організаційну культуру в команді.
- ✓ Провести статистичний аналіз зібраних даних для виявлення кореляцій між елементами організаційної культури та ефективністю команди.
- ✓ Розробити практичні рекомендації для покращення організаційної культури в адвокатських бюро.

Методи дослідження. У рамках дослідження було застосовано комплекс методів, що включав спостереження, системний та порівняльний аналіз, а

також економіко-статистичні методи. Для обробки отриманих даних використовувалися графічні методи візуалізації. Теоретичною основою дослідження слугували наукові розробки у сфері організаційної культури та ефективного управління командами, а також чинна нормативно-правова база України.

Інформаційною базою дослідження. Основою дослідження стали детальний аналіз звітів про економічну діяльність адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.» за останні три роки, результати власних розробок автора та дані, отримані в ході анкетування персоналу бюро.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку 43 джерел. Загальний обсяг роботи 90 сторінок, 1 додаток, а також 10 таблиць та 20 ілюстрацій.

Результати кваліфікаційної роботи мають значний стратегічний потенціал для адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О. О.», оскільки розроблені заходи сприятимуть реалізації стратегічних цілей компанії. Крім того, отримані дані та висновки можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління персоналом в інших організаціях. Результати кваліфікаційної роботи апробовані публікацією наукової статті у фаховому журналі категорії «Б». Кухаренко О. О., Петровська О. М. Формування успішних команд: як організаційна культура впливає на професійний розвиток співробітників. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. ГО «ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ», Ізмаїльський державний гуманітарний університет, Інститут економіки промисловості НАН України.

№12

(2024).

URL:

<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/217/185>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНД

1.1. Поняття організаційної культури: типи організаційних культур та їх вплив на ефективність

Сучасні трансформаційні зміни, що тривають в Україні, вимагають створення ефективних організаційних, управлінських і соціально-економічних механізмів, здатних посилити як продуктивність окремих підприємств, так і загальний економічний потенціал країни. Для розробки і реалізації таких механізмів пропонуються різноманітні підходи, серед яких значну роль відіграють соціологічні концепції організаційної культури. Усвідомлення важливості організаційної культури дозволяє своєчасно впливати на стратегію розвитку організації, забезпечуючи її конкурентоспроможність у складних сучасних умовах.

Однак, в Україні організаційна культура лише починає досліджуватися з погляду її впровадження у повсякденну діяльність робочих колективів. Наразі бракує не тільки достатньо обґрунтованих аргументів щодо необхідності оцінки організаційної культури, але й чіткого методологічного підходу до її оцінювання. Особливості формування організаційної культури в різних типах компаній з точки зору соціології залишаються маловивченими [1].

Інтерес до організаційної культури як до феномену, що впливає на ефективність організацій, виник у 1970–80-х роках. Проте саме поняття організаційної культури зародилося ще на етапі створення перших організацій.

Серед чинників, що стимулювали розвиток концепції організаційної культури західними вченими у 1970-х роках XX століття, можна виділити:

1. Економічні. Західні експерти назвали прорив Японії на лідируючі позиції у світовій економіці «японським дивом». Численні дослідження цього

феномену вказували на те, що ключовим чинником успіху японських організацій стали культурні аспекти управління» [2].

2. Кросскультурні Розширення великих промислових підприємств до рівня транснаціональних корпорацій поставило перед керівниками низку викликів, пов'язаних із управлінням структурами, що розташовані у віддалених регіонах. Було помічено, що однакові управлінські підходи дають різні результати залежно від соціокультурного контексту – у центральному офісі та у представництвах, розташованих у інших культурних середовищах.

3. Раціональні/наукові. Розвиток наук про людину, зокрема соціальної психології, акцентував увагу на нераціональних аспектах поведінки людей у рамках організацій [2].

Вивчення організаційної культури є актуальним завдяки її значному впливу на ефективність управлінських рішень. Глибоке розуміння особливостей організаційної культури сприяє оцінці стабільності організації, прогнозуванню можливих напрямів її розвитку, досягненню поставлених цілей та формуванню згуртованої команди.

Організаційна культура охоплює різні аспекти діяльності організації та досліджується у межах таких дисциплін, як управління персоналом, економіка і соціологія праці, теорія організації, стратегічне управління, а також психологія та соціологія управління [2].

Поняття організаційної культури досліджувалося багатьма науковцями, які частково аналізували її сутність. Спершу це поняття знаходило відображення у таких дисциплінах, як соціологія, філософія та психологія. Перше самостійне визначення організаційної культури з'явилося ще у XIX столітті в межах військової термінології. Зокрема, німецький фельдмаршал Х. Мольтке характеризував її як «...відносини в офіцерському середовищі».

Едгар Шейн визначає організаційну культуру як набір фундаментальних припущень, створених, виявлених або розроблених групою з метою успішного вирішення завдань, пов'язаних із зовнішньою адаптацією та внутрішньою

інтеграцією. Цей набір має бути ефективним упродовж тривалого часу, підтверджуючи свою дієвість, щоб його можна було передавати новим учасникам організації як правильний спосіб мислення та емоційного ставлення до зазначених питань [3].

Узагальнені підходи до трактування терміна «організаційна культура» подано в таблиці 1.1 [3].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційна культура» науковцями та суспільними діячами

Автор	Твердження організаційної культури підприємства
І.А. Ігнатієва	Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників
Шенплайн	Це один із найважливіших- чинників, що відповідають за її існування
Буркель	Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників
Ру і Холенд	Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів
Френ і Браунел	Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації

Джерело: сформовано автором на основі [3].

На основі тез, викладених у таблиці 1.1, термін «організаційна культура» можна визначити як сукупність духовних традицій, цінностей, історичних аспектів, символів, норм поведінки та правил, що формують діяльність організації та мають важливе значення для кожного її співробітника [3].

Організаційна культура характеризується низкою специфічних рис, які роблять її унікальною порівняно з іншими організаціями. Вона формується як продукт історичного розвитку організації й охоплює такі елементи, як традиції, професійна мова (сленг), гасла, звичаї. Усе це сприяє передачі цінностей, норм і ролей новим поколінням працівників, допомагаючи в адаптації та інтеграції співробітників у робочий колектив.

Організаційна культура є результатом багаторазової взаємодії працівників, у процесі якої узгоджуються їх індивідуальні цінності та переконання, визначаються прийнятні норми поведінки, ролі та способи спільної роботи. З одного боку, культура є продуктом людських відносин, об'єднаних спільною метою, а з іншого – виступає надбудовою, що регулює поведінку працівників відповідно до прийнятих норм і цінностей [2].

Саме організаційна культура визначає ідеї, погляди та підходи до управління організацією, стратегії її розвитку, методів досягнення цілей, а також формує ділову етику, тобто моральні принципи й правила, що впливають на поведінку організації, її відносини з партнерами, клієнтами і суспільством.

Організаційна культура проявляється у місії та цілях організації, визначає ставлення працівників до організації та організації до своїх співробітників (умови праці, соціальні гарантії тощо), а також впливає на ключові принципи її діяльності. Вона охоплює позиції організації щодо суспільства, ділових партнерів і клієнтів, формуючи її ставлення до внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Елементи організаційної культури відіграють ключову роль як орієнтир для керівників у процесі прийняття управлінських рішень, контролю за поведінкою персоналу та вирішення виробничих, господарських і соціальних завдань. Вона охоплює символи, цінності, переконання та базові припущення, які складають три рівні організаційної культури. Розгляньмо ці рівні детальніше [3].

Перший рівень, або поверхневий, включає видимі зовнішні прояви організаційної культури. До них належать технології, архітектура, поведінкові моделі, мова, гасла, а також усе, що людина може відчувати і сприйняти через свої відчуття. Хоча елементи цього рівня легко ідентифікувати, їх розуміння та інтерпретація з погляду організаційної культури можуть викликати труднощі.

Другий рівень, або підповерхневий, охоплює цінності та вірування організації. Їх сприйняття залежить від усвідомленого ставлення людей і їх

готовності до вивчення цих аспектів. Цей рівень передбачає активне бажання працівників розуміти глибинні принципи культури організації [3].

Глибинний рівень організаційної культури, також відомий як третій рівень, включає базові припущення, які впливають на поведінку співробітників. До цього рівня належать уявлення про природу, сприйняття часу і простору, ставлення до інших людей та до праці, припущення настільки інтегровані в організаційне середовище, що члени організації часто не усвідомлюють їх існування без проведення спеціального аналізу. Саме тому дослідження організаційної культури зазвичай зосереджуються на поверхневіших рівнях, адже вивчення глибинних аспектів пов'язане зі значними складнощами.

Основні характеристики організаційної культури ґрунтуються на таких ключових аспектах: універсальність, неформальність і стійкість [3].

Універсальність організаційної культури проявляється в тому, що вона охоплює всі аспекти діяльності організації. Ця ознака має два виміри. З одного боку, організаційна культура впливає на форми, в яких реалізуються процеси в організації, наприклад, порядок вирішення стратегічних завдань чи процедури найму персоналу. З іншого боку, культура не обмежується зовнішніми аспектами організаційного життя, а є його внутрішньою складовою, перетворюючись на одну зі стратегічних цілей організації. Наприклад, процедура найму може бути побудована так, щоб нові працівники швидко і ефективно інтегрувалися в існуючу культуру.

Неформальність організаційної культури полягає в тому, що її функціонування здебільшого не залежить від офіційних правил чи наказів, які регламентують організаційні процеси. Вона діє паралельно з формальною системою управління, використовуючи переважно усну комунікацію та неформальні взаємодії замість письмових інструкцій чи офіційних документів, характерних для формальної структури [3].

Значущість неформальних контактів пояснюється тим, що більшість ділових рішень у сучасних організаціях (понад 90%) ухвалюються не в офіційній атмосфері, як-от на зборах чи нарадах, а під час неформальних зустрічей та обговорень поза спеціально визначеними місцями. Водночас не всі неформальні контакти можна віднести до організаційної культури. Лише ті з них, які відповідають прийнятим цінностям і нормам організації, входять до її культури. Через свою неформальність організаційну культуру важко виміряти кількісними показниками. Її ефективність можна оцінити лише якісно, наприклад, термінами «краще» або «гірше».

Стійкість організаційної культури зумовлена її традиційністю, що властива нормам та інститутам культури. Формування організаційної культури вимагає тривалих і послідовних зусиль з боку керівництва. Однак, щойно цінності культури та способи їх реалізації утвердяться, вони стають традиціями, які можуть зберігатися упродовж кількох поколінь співробітників. Багато сильних організаційних культур зберігають цінності, які були закладені засновниками та лідерами компаній десятиліття тому [4].

Основні ознаки організаційної культури представлено на рис.1.1.

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим елементом, який визначає організацію роботи всієї компанії, впливає на всі внутрішні процеси та функціонує як соціальний інститут, до діяльності якого залучені численні люди та підприємства. Організаційна культура знаходить своє відображення у ритуалах, традиціях, правилах і нормах поведінки, які притаманні конкретній організації, і є однією з найважливіших складових процесу соціалізації працівників [1].



Рис. 1.1. Основні ознаки організаційної культури

(Джерело: складено автором на основі [3])

Щоб максимально ефективно використовувати організаційну культуру та повною мірою розкрити її потенціал як соціального інституту, необхідно враховувати економічні, політичні й національні особливості суспільства, характер діяльності організації та особливості взаємовідносин у ній [1].

1.2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури

У процесі аналізу класифікацій елементів організаційної культури в її структурі доцільно розрізняти «реактивну» та «проактивну» складові [4, с.334], які більш детально представлено на рис.1.2.

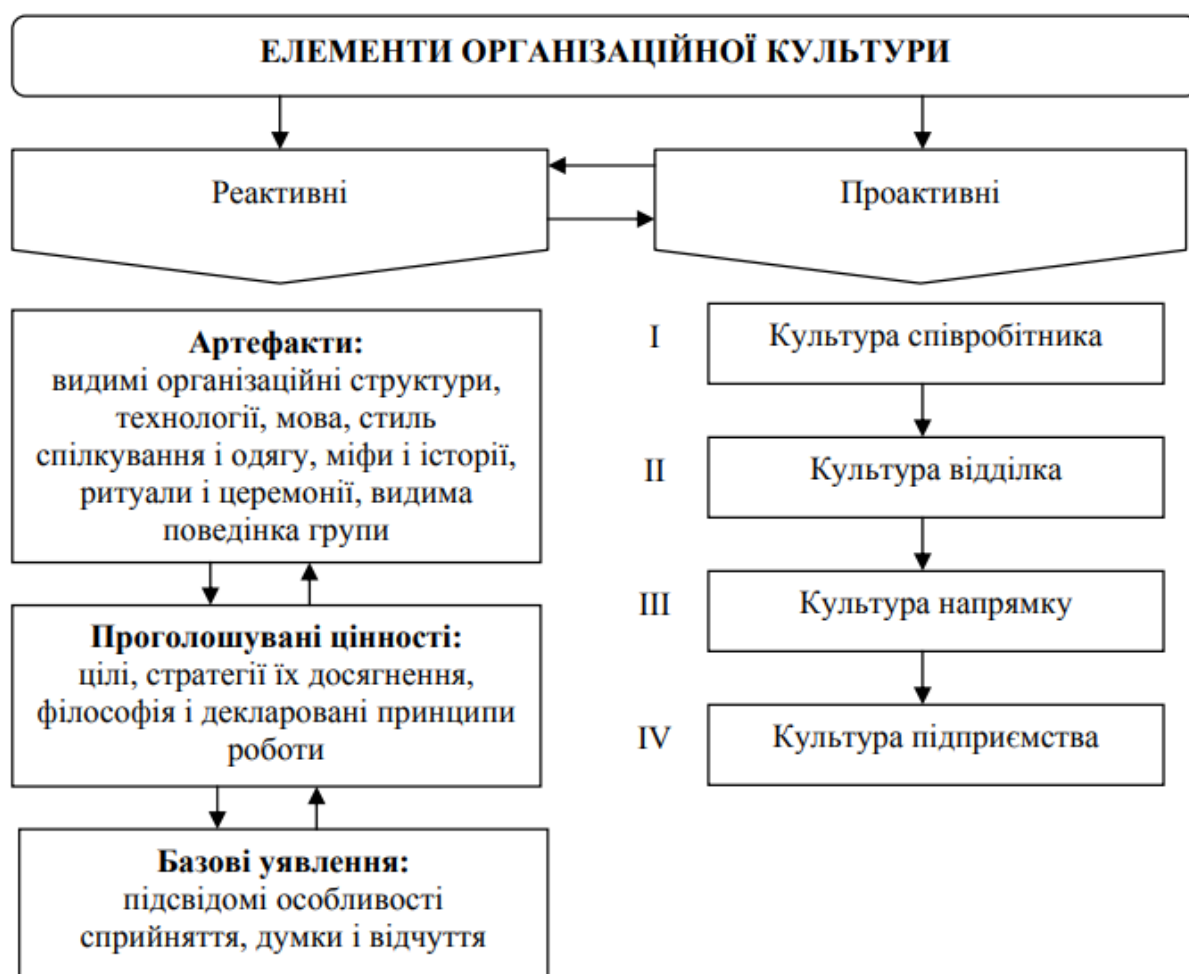


Рис.1.2. Структурна модель організаційної культури

(Джерело: складено автором на основі [4, с.334])

«Реактивна» частина організаційної культури є відносно стабільною та поділяється на складові залежно від джерел її походження і форм прояву. Вона включає такі елементи, як артефакти, декларовані цінності та базові уявлення.

Проактивні елементи культури представлені її носіями – працівниками організації. Перший рівень – це культура окремого працівника, другий рівень – культура групи співробітників, об'єднаних спільними завданнями у рамках одного підрозділу чи відділу. Третій рівень охоплює культуру певних напрямів роботи, що стосується таких учасників організації, як директори, акціонери або наймані працівники. Кожен із цих рівнів має свої цінності, які по-різному впливають на діяльність організації. Четвертий і останній рівень – це культура всього підприємства [4, с.334].

Взаємодія між «проактивними» та «реактивними» елементами організаційної культури є важливою. З одного боку, проактивні елементи (співробітники), виступають «каталізаторами» змін у певних процесах організації або, навпаки, як «сповільнювачі». З іншого боку, реактивна частина культури впливає на проактивні елементи, формуючи через цінності, правила та норми у співробітників розуміння ролі та внеску у досягнення загальних цілей підприємства [4, с.335].

Елементи організаційної культури можуть бути як суб'єктивними, так і об'єктивними. До суб'єктивних елементів належать вірування, цінності, ритуали, легенди, міфи, звичаї, правила спілкування, гасла та інші аспекти, пов'язані з історією організації та її засновників. Під цінностями розуміються властивості або характеристики предметів, процесів чи явищ, які є емоційно значущими для більшості членів організації, слугуючи еталонами поведінки. До таких цінностей можна віднести цілі, внутрішні взаємини, новаторство, ініціативність, етичність, професійну старанність і трудову етику.

Сьогодні важливо не лише спиратися на існуючі цінності, а й активно формувати нові. Це передбачає виявлення корисних інновацій в організаціях, об'єктивну їх оцінку та інтеграцію у власну культуру. При цьому не слід повністю відмовлятися від старих цінностей; навпаки, їх необхідно зберігати та використовувати як основу для створення нових, зокрема через залучення механізмів спільної творчості [3].

Ключові цінності організації формують її філософію, яка визначає, що є найважливішим для компанії. Філософія відображає уявлення організації про себе, своє призначення і ключові напрями діяльності. Вона слугує основою для створення підходів до управління, впорядковує роботу персоналу, сприяє засвоєнню вимог керівництва та формує універсальні правила поведінки.

Обряди – це стандартизовані заходи, що регулярно проводяться у визначений час і за спеціальними приводами. Наприклад, це можуть бути заходи з нагородження ветеранів, прощання з працівниками, які виходять на пенсію, або посвята нових членів організації.

Ритуали являють собою сукупність заходів (обрядів), які спрямовані на психологічний вплив на працівників. Вони сприяють зміцненню лояльності до організації, навчанню організаційним цінностям і формуванню певних установок. Як приклад, працівники багатьох японських компаній розпочинають свій робочий день із співу корпоративного гімну [3].

Легенди та міфи передають історію організації, її спадкові цінності та образи видатних особистостей, часто в ідеалізованій формі. Звичаї, як елементи соціальної регуляції, зберігаються без змін із минулого та впливають на взаємини співробітників, підходи до вирішення завдань і стиль їх поведінки.

Гасла – це короткі заклики, які передають основні завдання, ідеї чи місію організації [3].

Об'єктивні елементи культури представляють матеріальну сторону організаційного життя. Це може включати символіку кольорів, архітектурний дизайн будівель, інтер'єр, устаткування та меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали та норми поведінки, що були успадковані з минулого, складають традиції, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, доброзичливе ставлення до нових працівників є позитивною традицією.

Менталітет організації визначається її традиціями, цінностями, рівнем культури та свідомістю її членів [3].

У процесі вивчення механізмів формування організаційної культури важливо враховувати фактори, що впливають на її зміст і параметри. Ці фактори можуть походити як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища організації [4, с.335], більш детально вони представлені на рис.1.3.



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури організації

(Джерело: складено автором на основі [4, с.335])

Зовнішнє середовище організації складається з макро- та мікрооточення. Серед факторів зовнішнього макросередовища, що впливають на формування організаційної культури, можна виділити основні.

1. Національний фактор включає культуру, менталітет і релігію, які визначаються національними звичаями, вихованням та етикетом, характерними для різних етнічних спільнот. Цей фактор впливає на

організаційну культуру, виступаючи своєрідною колективною програмою поведінки як окремих працівників, так і їх груп. Особливо значущим національний фактор стає для організацій, у яких персонал представлений співробітниками різних національностей, або для компаній, що виходять на міжнародні ринки.

Успішність таких підприємств значною мірою залежить від здатності подолати культурні розбіжності між працівниками різних національностей та традицій, а також від їх адаптації до культури тієї країни, де здійснюється діяльність. Це стосується як внутрішніх відносин у колективі, так і загальної стратегії поведінки на ринку [4, с.336].

2. Інституційний фактор впливає через політичний, економічний та соціальний контексти, які визначають рівень життя населення та умови діяльності організацій у конкретній країні. У системі державного управління формуються ключові ідеологічні орієнтири. Законодавчі акти, як прямо, так і опосередковано, регулюють окремі аспекти організаційної культури, зокрема вимоги до організації праці, облаштування зон відпочинку та харчування, дрес-коду співробітників, а також впровадження системи санкцій і заохочень. Ці чинники впливають на економічну політику, формують цінності, забезпечують соціальну захищеність працівників і визначають рівень відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес впливає на всі аспекти життя та діяльності людини. Розвиток інформаційних технологій і поява нових ринкових сегментів змушують підприємства адаптуватися, змінюючи пріоритети у своїй діяльності. Це потребує впровадження сучасних підходів до управління, організації виробничих процесів і роботи з персоналом. Зокрема, актуальними стають підготовка працівників до роботи в нових умовах, розробка програм підвищення кваліфікації та перепідготовки, а також пошук спеціалістів із новими компетенціями або перекваліфікація наявного персоналу [4, с.336].

Національна культура, політика, правова система та економічні умови належать до факторів, на які підприємство практично не може впливати. Водночас вони мають значний вплив як на організацію, так і на її працівників. Ці фактори визначають цінності суспільства та окремих особистостей, формуючи такі їх риси, як рівень освіти, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, комунікабельність, гнучкість і цілеспрямованість.

4. Ділові партнери – постачальники, споживачі та фінансові інститути – також впливають на формування організаційної культури. У сучасних умовах бізнесу особлива увага приділяється новій культурі взаємин із постачальниками, яка базується на довірі та репутації. Це необхідно для забезпечення точності та своєчасності поставок, що є критично важливим для безперебійного виробництва.

Сучасні споживачі визначають правила гри на ринку. Для виробників стає важливим залучення клієнтів до процесу створення продукції, розробки бренду, фірмового стилю та побудови бездоганного іміджу [4, с.336].

Фінансові інститути відіграють важливу роль у забезпеченні діяльності підприємства. Культура відносин із ними має сприяти отриманню кредитів, страхуванню угод, проведенню розрахунків, а також забезпеченню соціальних гарантій для співробітників.

5. Власники та інвестори. Вплив власників на організаційну культуру проявляється у їх ставленні до її формування. В Україні ці відносини часто характеризуються браком прозорості, незалежністю власників і менеджерів один від одного та небажанням враховувати позиції один одного. Через це організаційна культура повинна бути орієнтована на підвищену увагу до власників і сприяти розробці ефективних систем мотивації менеджерів. Інвестори, своєю чергою, звертають увагу на репутацію організації. Вони надають перевагу компаніям із позитивним іміджем, що створює сприятливий інвестиційний клімат і впливає на організаційну культуру [4, с.337].

6. Конкуренти. Сучасна конкуренція виходить за межі покращення виробничих процесів чи якості продукції. Сьогодні значення набувають довіра споживачів і партнерів, ефективний зв'язок із громадськістю, створення фірмового стилю та адаптація до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити дослідження, впроваджувати інновації та стимулювати творчий підхід персоналу [4, с.336].

Фактори внутрішнього середовища також мають вплив на організаційну культуру:

1. Особистість керівника (лідера). Як зазначає Едгар Шейн, лідерство є основним джерелом формування та підтримки культури. Ідеали, переконання та стиль управління лідера впливають на організацію та її співробітників. Тип управління визначає рівень реалізації рішень і має відповідати культурі компанії та менталітету персоналу.

2. Рівень компетенції персоналу. Працівники повинні приймати цінності організаційної культури, бути творчими та ініціативними. Необхідно враховувати потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації та ротації. Якщо персонал не розуміє чи не приймає цінностей, культура залишається формальною, а реальна – інша [4, с.337].

3. Розмір підприємства. Цілі підприємств змінюються залежно від розміру. Для великих підприємств важливі об'єднання персоналу, ієрархія управління та адаптація нових працівників, тоді як малі підприємства є більш гнучкими. Організаційна культура великих компаній, як правило, є більш формальною.

4. Сфера діяльності. Організаційна культура формується відповідно до галузевої специфіки. Наприклад, у сфері високих технологій акцент робиться на інноваціях, у сфері послуг – на орієнтацію на клієнтів, а в екологічно небезпечних галузях – на безпеку [4, с.337-338].

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Організаційна культура розвивається разом із підприємством, проходячи стадії від дитинства до зрілості. Її формування тісно пов'язане з етапами існування організації.

6. Технологія. Використання сучасних технологій сприяє формуванню культури, орієнтованої на якість, інновації, задоволення потреб споживачів і дотримання екологічних стандартів [4, с.338-339].

Отже, можна зробити висновок, що у процесі формування корпоративної культури необхідно враховувати всі фактори, що на неї впливають, як позитивні, так і негативні, для досягнення її ефективності [5]. Більш детально представлено на рис.1.4.

Сприяючі фактори	1. Зростання контактів із зовнішнім середовищем 2. Аналіз потреб клієнтів 3. Дослідження й аналіз досягнень конкурентів 4. Залучення зовнішніх консультантів 5. Навчання працівників та керівників за межами підприємства 6. Об'єктивний підбір кадрів. Прозорі критерії кадрового та професійного зростання 7. Наявність ресурсів, які можна направити на розвиток культури 8. Великий життєвий цикл підприємства, що забезпечує стабільні умови розвитку культури 9. Вдосконалення і розвиток культури, достатній рівень мотивації 10. Постійний контроль з боку керівництва за станом культури, застосування різних методів пропаганди корпоративних досягнень
Гальмуючі фактори	1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства 2. Незрозумілі, не прозорі критерії оцінки успіху підприємства та мотивації працівників 3. Домінуюча позиція підприємства на ринку і пов'язаний з цим застій 4. Низький управлінський рівень. Відсутність ротації керівних кадрів 5. Несприйняття ініціативи працівників в питаннях культури 6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки 7. Відсутність відповідних ресурсів на розвиток культури 8. Короткий життєвий цикл підприємства 9. Введення обмежень в кадровій політиці за суб'єктивними ознаками (політичні, релігійні, мовні переваги)

Рис. 1.4. Фактори, що сприяють або гальмують розвиток культури організації

(Джерело: складено автором на основі [5])

Отже, успішне формування та ефективне управління організаційною культурою залежить від низки важливих факторів. Насамперед, необхідно

чітко визначити місію та візію компанії, які слугуватимуть орієнтирами для її розвитку та досягнення стратегічних цілей. Також важливо активно інтегрувати ці цінності та принципи у повсякденне робоче середовище, створюючи умови, що сприяють професійному зростанню та розвитку працівників.

Крім того, важливо забезпечити відкрити та прозору комунікацію в організації. Це допоможе зміцнити взаєморозуміння між співробітниками і сприятиме ефективній співпраці в межах колективу [6].

1.3. Вплив організаційної культури на поведінку членів команди та їх особливості в адвокатській сфері

Як зазначалося раніше, організаційна поведінка значною мірою визначається рівнем розвитку організаційної культури, яка втілюється у встановлених правилах, нормах поведінки, стилях і методах управління, базуючись на системі цінностей. Організаційна культура охоплює часово-просторові рамки організаційного життя, створюючи культурну основу для сприятливих взаємовідносин на підприємстві, задоволення потреб працівників та формування ефективної організаційної поведінки.

Організаційна культура є носієм культурної спадщини та традицій, що впливають на ментальні аспекти поведінки. Це дозволяє говорити про її історичну сталість і закономірність у формуванні організаційної поведінки. Її вплив реалізується через структурні елементи, такі як цінності, функції, рівні та види. Завдяки своїй всеосяжності, організаційна культура стає орієнтиром поведінки в різних сферах діяльності: предметно-практичній, емоційно-чуттєвій, духовно-практичній і духовно-теоретичній [7, с.108].

Тип організаційної культури також суттєво впливає на вибір моделей організаційної поведінки. Це важливо через їх мотивуючий вплив на персонал, адже кожен працівник обирає ту модель поведінки, яка сприяє його

професійному розвитку та досягненню успіху. Різні типи організаційних культур пропонують різноманітні інструменти для оцінювання, мотивації персоналу, що позначається на характері організаційної поведінки [7, с.107].

Виділяють чотири типи організаційної культури (за класифікацією Хенді), які представлено на рис.1.5.

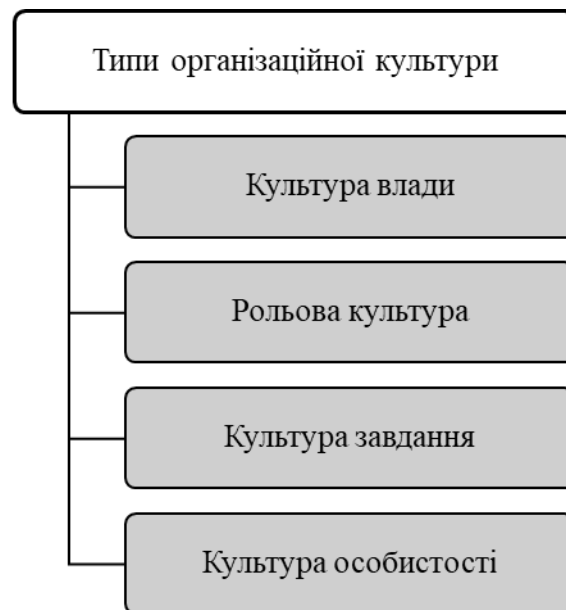


Рис. 1.5. Типи організаційної культури

(Джерело: складено автором на основі [8])

1. Культура влади характерна для невеликих підприємств, зокрема підприємницьких організацій. Її основою є централізоване джерело влади, яке поширює свій вплив на всі аспекти діяльності. Організація діє на принципах прецеденту, передбачаючи рішення та бажання центрального керівництва. Правил і формальних процедур тут мінімум, а бюрократія практично відсутня. Контроль здійснюється через відбір ключових співробітників, періодичні перевірки або виклики до центрального офісу.

Такі організації зазвичай швидко реагують на загрози та діють оперативно, однак їх ефективність значною мірою залежить від компетенції керівників. Працівники, які цінують владу, готові до ризику та не вимагають гарантій, найкраще вписуються в цю культуру. Вона акцентує увагу на

результатах, демонструючи високу толерантність до методів, які використовуються для їх досягнення [8].

2. Рольова культура асоціюється з бюрократичною структурою, заснованою на логіці, раціональності та чіткій ієрархії. Основою її є структурні підрозділи з чітким розподілом обов'язків, а взаємодія між ними регулюється процедурами під контролем вищого керівництва. У такій культурі роль і посадові обов'язки мають більшу значимість, ніж особистість працівника.

Ця культура забезпечує стабільність, передбачуваність і винагороджує працівників, які дотримуються стандартів і виконують завдання згідно з визначеними правилами. Проте вона може викликати фрустрацію у тих, хто прагне до влади, контролю над своєю роботою або орієнтований на результати, а не на процес. Рольові організації найкраще функціонують у стабільному середовищі, але їх консервативність заважає інноваціям [8].

3. Культура завдання приваблює людей, які прагнуть розв'язувати складні проблеми та орієнтуються на виконання конкретних проектів. У цій культурі акцент робиться на експертній владі, а не на офіційних посадах. Вона сприяє командній роботі, де індивідуальні цілі працівників підпорядковані загальним завданням організації.

Головною перевагою цієї культури є її гнучкість. Проектні команди формуються для досягнення певних цілей і можуть легко реорганізовуватися залежно від потреб. Працівники отримують можливість самостійно контролювати свою роботу, оцінювати результати та вибудовувати робочі відносини, засновані на здібностях, а не на статусі. Така культура успішна в умовах, коли гнучкість, швидкість реакції та креативність є ключовими факторами [8].

Контроль у подібних організаціях здійснюється здебільшого через розподіл ресурсів і призначення ключових осіб, а оперативний нагляд за роботою мінімальний. Це дозволяє організації процвітати в сприятливих умовах за умови достатніх ресурсів і важливості продукції для ринку.

Культура завдання втрачає стійкість, коли ресурси стають обмеженими. У таких умовах вищий менеджмент змушений посилювати контроль не лише над результатами, але й над методами роботи. Це призводить до зростання значення офіційних процедур, правил і використання влади за посадою, що може поступово трансформувати культуру завдання в культуру влади. Така зміна зазвичай відбувається в умовах низької успішності організації та нестачі ресурсів. Складність підтримки культури завдання полягає в її природній нестабільності [8].

4. Культура особистості є нетиповою для більшості організацій, хоча багато людей високо цінують її принципи. У такій культурі центральне місце займає особистість, а всі правила, структури й процеси спрямовані на задоволення потреб окремих членів організації. Вона характерна для груп, які об'єдналися задля спільних інтересів і прагнуть максимально реалізувати свої цілі. Приклади такої культури можна знайти в дослідницьких групах, невеликих університетських підрозділах або компаніях, створених друзями [8].

У культурах особистості організація існує переважно для її членів, а не для досягнення масштабних цілей. Контроль у таких структурах майже відсутній і можливий лише на основі взаємної згоди та співпраці. Ця культура рідко зустрічається в організаціях середнього або великого розміру, але її елементи можна побачити в індивідуальних працівників, які віддають перевагу такому типу відносин. Наприклад, консультанти, архітектори чи комп'ютерні фахівці можуть вважати свої організації лише місцем для професійної реалізації та отримання вигоди, а не інструментом розвитку їх потенціалу [8].

Згідно з класифікацією Хенді, кожен тип організаційної культури пов'язаний з певною структурою:

1. Культура влади відповідає комунікаційній структурі, схожій на мережу, з домінантною групою або особою в центрі. Влада поширюється від

центру до функціональних груп і персоналу, що характерно для невеликих підприємницьких організацій.

2. Рольова культура заснована на пірамідальній бюрократичній структурі, яка має чіткий поділ на функціональні групи та ієрархічні рівні. Вона типова для великих бюрократичних організацій, де ролі співробітників чітко визначені.

3. Культура завдання пов'язана з матричними структурами управління, що мають розвинені горизонтальні та вертикальні зв'язки. В таких організаціях працівники можуть бути одночасно членами кількох груп, а влада зосереджується на перетині офіційних ролей.

4. Культура особистості має мінімальну структуру, яка схожа на кластер або галактику, де кожна особистість є окремою «зіркою». У цій структурі організація підпорядковується індивідуальності, від якої залежить її існування [8].

Класифікація організаційних культур, розроблена Хенді, є корисним інструментом для аналізу функціонування різних організацій. Практика показує, що організації часто мають культури влади, ролі або завдання (культура, орієнтована на особистість, зустрічається досить рідко). Проте більшість організацій поєднують елементи кількох типів культур, хоча навіть у таких випадках можна помітити домінування певного типу.

Важливо зазначити, що відповідність особистих якостей і цінностей працівника типу культури організації, в якій він працює, сприяє підвищенню його задоволеності роботою та становищем у компанії [8].

Вибір організаційної культури для адвокатського бюро залежить від багатьох факторів, зокрема від розміру бюро, його місії, клієнтської бази та загальних цілей. Однак, можна зробити деякі загальні висновки щодо ефективності різних типів організаційної культури для такого виду діяльності.

Якщо розглядати культуру влади, то важливо пам'ятати, що вона орієнтована на ієрархію, чітко визначену владу та контроль; тут рішення

приймаються вищим керівництвом, а співробітники виконують вказівки. Для невеликих адвокатських бюро ця культура може бути менш ефективною, оскільки важливими є інновації, гнучкість та індивідуальний підхід до клієнтів. Однак у великих бюро, де є численні департаменти або практики, культура влади може бути корисною для забезпечення чіткої організаційної структури та дисципліни.

У культурі особистості організація орієнтована на індивідуальність, ініціативність і розвиток кожного співробітника. Працівники мають більше автономії і можуть брати на себе більше відповідальності. Це, мабуть, найбільш ефективна культура для адвокатських бюро, оскільки адвокати часто працюють як індивідууми, з високою професійною самостійністю та відповідальністю за своїх клієнтів. Це також дозволяє сприяти розвитку кар'єри, підтримувати високий рівень мотивації і приваблювати талановитих юристів.

Рольова культура акцентує увагу на дотриманні чітко визначених ролей і обов'язків. В організації існують стандартизовані процедури, і кожен працівник виконує свою роль згідно з чіткими інструкціями та регламентами. Для адвокатських бюро рольова культура може бути корисною в деяких аспектах, зокрема у великих бюро або у великих юридичних фірмах, де важливо дотримуватися стандартів, щоб забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і уникнути помилок через непорозуміння або несумісність між різними юристами. Але в контексті адвокатської практики, де часто потрібна креативність та індивідуальний підхід, така культура може обмежити гнучкість.

Культура завдання орієнтована на мінімізацію ризиків, контроль і уникання проблем. В організації створюються численні правила і політики для забезпечення стабільності. Хоча культура завдання може бути важливою для деяких юридичних бюро в питаннях дотримання етики та стандартів (особливо в сфері корпоративного права або правової відповідальності), в

цілому вона може бути надмірно обмежуючою для творчих процесів, що є важливими для адвокатів у роботі з клієнтами, особливо в судових справах.

Отже, з огляду на специфіку адвокатської діяльності, культура особистості є найбільш ефективною в більшості випадків, оскільки адвокати часто мають високий рівень професіоналізму і самостійності. Вони потребують гнучкості у вирішенні справ, здатності діяти в умовах швидких змін і з нестандартними задачами. Така культура дозволяє кожному співробітнику розвиватися, використовувати свої сильні сторони і працювати на результат, що важливо в адвокатській практиці.

Однак у великих адвокатських бюро, де є чітке поділ функцій (наприклад, корпоративне право, сімейне право, кримінальна практика), може бути корисно використовувати елементи рольової культури, щоб забезпечити чітке дотримання стандартів і процедур у виконанні юридичних послуг.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Перехід України до ринкової економіки потребує впровадження дієвих організаційно-економічних механізмів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію як окремих підприємств, так і економіки в цілому. Одним із ключових підходів до розробки таких механізмів є концепція організаційної культури підприємства [9].

Організаційна культура – система процедур і правил, що склалися протягом існування організації для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та регулювання внутрішніх відносин між працівниками. Вона відображає політику, ідеологію, пріоритети, систему мотивації, розподіл повноважень, моральні цінності та норми поведінки. Елементи організаційної культури слугують важливими орієнтирами для керівників під час прийняття управлінських рішень, моніторингу поведінки працівників та аналізу виробничих, господарських і соціальних аспектів діяльності.

Формування організаційної культури — це поступовий процес, який враховує досвід працівників, специфіку їх виховання, методи управління та стратегічні цілі організації. Головна мета цього процесу полягає у створенні позитивного психологічного клімату, що сприяє об'єднанню співробітників у єдину команду, орієнтовану на спільні етичні, моральні та культурні цінності [10].

Організаційна культура може бути визначена як філософія, ідеологія, цінності, припущення, переконання та відносини, які є спільними для всієї організації. Хоча кожен працівник має свої індивідуальні цінності, лише ті, що підтримуються більшістю, стають основою для визначення характеру організації. Організаційна культура має значний вплив на поведінку працівників [11].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ УСПІШНОЇ КОМАНДИ У ФОП «КУХАРЕНКО О.О.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

ФОП «Кухаренко О.О.» — адвокатське бюро, яке було засновано у м. Одеса у серпні 2021 року. Загальні відомості про досліджуване бюро представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про АБ ФОП «Кухаренко О.О.»

Повне найменування	Адвокатське бюро ФОП «Кухаренко О.О.»
Дата реєстрації	25.08.2021
Вид діяльності	69.10 Діяльність у сфері права
Форма оподаткування	ФОП, 2 група
Юридична адреса	65045, м. Одеса, вул. Жуковського 33, 5 поверх, кб.513 (БЦ «Покровський»)
Керівник організації	Кухаренко Олена Олександрівна
Сайт	https://advokat-kukharenko.com/
Instagram	https://www.instagram.com/advokat_kukharenko/
Офіційний телеграм канал	t.me/+tBsrdIp3IwoxOGJi
Додаткові проекти	https://nerazom.com/

Джерело: власна розробка автора на основі [12].

Засновницею адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» є Кухаренко Олена Олександрівна – одна з перших адвокатів, яка активно використовує платформу Instagram для підвищення правової грамотності своїх підписників. Вона щодня, протягом багатьох років, ділиться юридичною інформацією, подаючи її простою та доступною мовою, додаючи до неї нотки одеського

гумору. Її консультації відрізняються зрозумілістю та вичерпністю, без використання складної юридичної термінології.

Олена Олександрівна є членом Ради адвокатів Одеської області з 2003 року, а з 2021 року також входить до складу комітету з сімейного права Національної асоціації адвокатів України. Її професійна спеціалізація охоплює сімейне, цивільне та житлове право.

Крім того, вона є авторкою серії практичних курсів із підвищення правової грамотності «Досить сваритися — запрошую судитися». Ці курси спрямовані на те, щоб допомогти людям розібратися в юридичних питаннях, навчити їх захищати свої інтереси в межах закону та ефективно використовувати правові інструменти. Метою цих ініціатив є створення освіченого суспільства, де кожен зможе зрозуміти основи правової системи та застосовувати ці знання у повсякденному житті [12].

Основні послуги, які представлено на офіційному сайті адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» представлено на рис.2.1.

Основні послуги АБ ФОП «Кухаренко О.О.»			
Онлайн-консультація з питань мобілізації та перетину кордону	Онлайн-консультація з розлучень та інших питань сімейного права	Термінова онлайн-консультація	Онлайн-консультація адвокатів бюро

Рис. 2.1. Основні послуги адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

(Джерело: складено автором на основі [12])

Загалом бюро надає консультації з наступних питань, які більш детально розписані за допомогою рис.2.2:

1. Сімейні справи.
2. Житлові суперечки.
3. Все про мобілізацію у воєнний час.

Сімейні справи

- Розірвання шлюбу
- Стягнення всіх видів аліментів
- Спори, пов'язані з вихованням і місцем мешкання дітей
- Позбавлення батьківських прав

Житлові суперечки

- Розподіл майна подружжя
- Виселення та вселення в житло
- Зняття з реєстрації місця мешкання
- Спадщина та поділ спадщини між спадкоємцями
- Поновлення строків на прийняття спадщини

Все про мобілізацію у воєнний час

- Перетин кордону військовозобов'язаними
- Надання правової допомоги в питаннях постановки на військовий облік, зняття та виключення
- Питання щодо незаконної мобілізації
- Оформлення відстрочки

Рис. 2.2. Основні напрямки адвокатського бюро

ФОП «Кухаренко О.О.»

(Джерело: складено автором на основі [12])

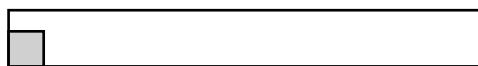
Окрім цього, в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» у 2023 році було започатковано сервіс «NERAZOM» [13], у рамках якого надаються послуги по питаннях розлучення. Переваги даного сервісу представлено на рис.2.3.

Конфіденційність. Дотримання адвокатської таємниці є базовим принципом роботи адвокатів. Співробітники сервісу забезпечують збереження інформації клієнтів і гарантують захищеність усіх даних.

Довіра. Працівники сервісу мають досвід обробки понад 100 запитів на місяць, пов'язаних із розлученнями, і успішно супроводжують велику кількість клієнтів, не викликаючи жодних скарг.

Перфекціонізм. Особлива увага приділяється ретельній перевірці документів та моніторингу судових справ від моменту подання позовної заяви до суду до отримання й виконання рішення [13].

Переваги сервісу «NERAZOM»



☐ Конфіденційність

☐ Довіра

☐ Перфекціонізм

☐ Досвід

☐ Економія часу

☐ Клієнтоорієнтованість

Рис. 2.3. Основні переваги сервісу «NEZLAMNI»

(Джерело: складено автором на основі [13])

Досвід. Справи ведуть адвокати, які спеціалізуються на сімейному праві та мають значний практичний досвід, під керівництвом засновниці адвокатського онлайн-бюро Олени Кухаренко.

Економія часу. Клієнтам сервісу не потрібно особисто відвідувати судові засідання чи спілкуватися з колишнім партнером. Усі питання вирішуються адвокатом, який виступає представником клієнта в процесі судового розгляду.

Клієнтоорієнтованість. Клієнти є головним пріоритетом для працівників сервісу «NEZLAMNI». Вони виключають можливість будь-якої співпраці з протилежною стороною, за винятком переговорів або медіації, узгоджених із клієнтом» [13].

Ризики, яких можна уникнути, звернувшись до адвоката для представництва інтересів:

1. Помилки в позові. Невідповідність позовної заяви нормам Цивільного процесуального кодексу України може призвести до відмови у відкритті провадження та необхідності усувати недоліки. Людям, які не

знайомі з юридичною термінологією, може бути складно правильно скласти позов і дотриматися всіх вимог.

2. Несправедливий поділ майна. Адвокати використовують такі інструменти, як судово-будівельна експертиза та оцінка вартості майна, щоб забезпечити чесний поділ. Несвоєчасне подання відповідних клопотань може ускладнити доведення ключових фактів і позбавити вас можливості відстояти свої інтереси.

3. Права на спілкування з дітьми. Підписання мирової угоди без участі адвоката може мати негативні наслідки. Такий документ може обмежувати ваші права на участь у вихованні дитини або створювати для вас несприятливі умови.

4. Втрата частини бізнесу. Якщо ви є підприємцем, існує ризик втрати частини бізнесу. Адвокат допоможе провести правовий аналіз та довести, чи були витрати на розвиток бізнесу здійснені із загальних сімейних коштів чи це була особиста приватна власність підприємця [13].

Далі, розглянемо та проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.», які більш детально представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності

АБ ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022-2023 рр.

(II група оподаткування)

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Виручка від реалізації, тис.грн.	4892	5508	112.59
Валовий дохід тис.грн.	4600	5400	117.39
Оренда офісу представницькі витрати, тис.грн.	216	252	116.67

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	25	119.05
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	18396	24000	130.46
Середньорічна заробітна плата, тис.грн./особа	876	960	109.59
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн./особа	73	80	109.59

Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15].

Як видно з показників таблиці 2.2, у 2023 році виручка від реалізації послуг адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» становила 5508 тис.грн., що на 12,59% більше, ніж у 2022 році. Відповідно позитивна динаміка спостерігається у показнику валового доходу: у 2022 році даний показник становив 4600 тис.грн., а вже наступного року збільшився на 16,67% і становив 5400 тис.грн..

У 2023 році відбувається розширення штату працівників досліджуваного адвокатського бюро, що в першу чергу пов'язано з започаткуванням сервісу «NERAZOM», а саме збільшенням на 19,05% у порівнянні із 2022 роком. Зміна даного показника має відповідний вплив на розмір фонду заробітної плати штатних працівників, який у 2022 році складав 18396 тис.грн., а у 2023 році збільшився на 30,46% і становив 24000 тис.грн..

На основі таблиці 2.2 ми можемо також побачити, що середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році складає 80 тис.грн., що на 7000 грн. більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що керівництво бюро піклується про своїх працівників і намагається враховувати усі економічні зміни, такі як інфляція, економічна криза і т.п., при плануванні заробітної плати на наступний рік.

На основі таблиці 2.3 проаналізуємо більш детально склад фонду оплати праці у адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

Таблиця 2.3

**Склад фонду оплати праці та інші виплати у
АБ ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022-2023 рр.
(II група оподаткування)**

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Фонд оплати праці працівників, усього тис.грн.	18396	24000	130.46
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	16869.1	21432	127.07
1. у % до загального ФОП	91.7	89.3	—
Фонд додаткової заробітної плати (премії та винагороди, що мають систематичний характер), тис.грн.	1526.9	2568	168.18
2. у % до загального ФОП	8.3	10.7	—

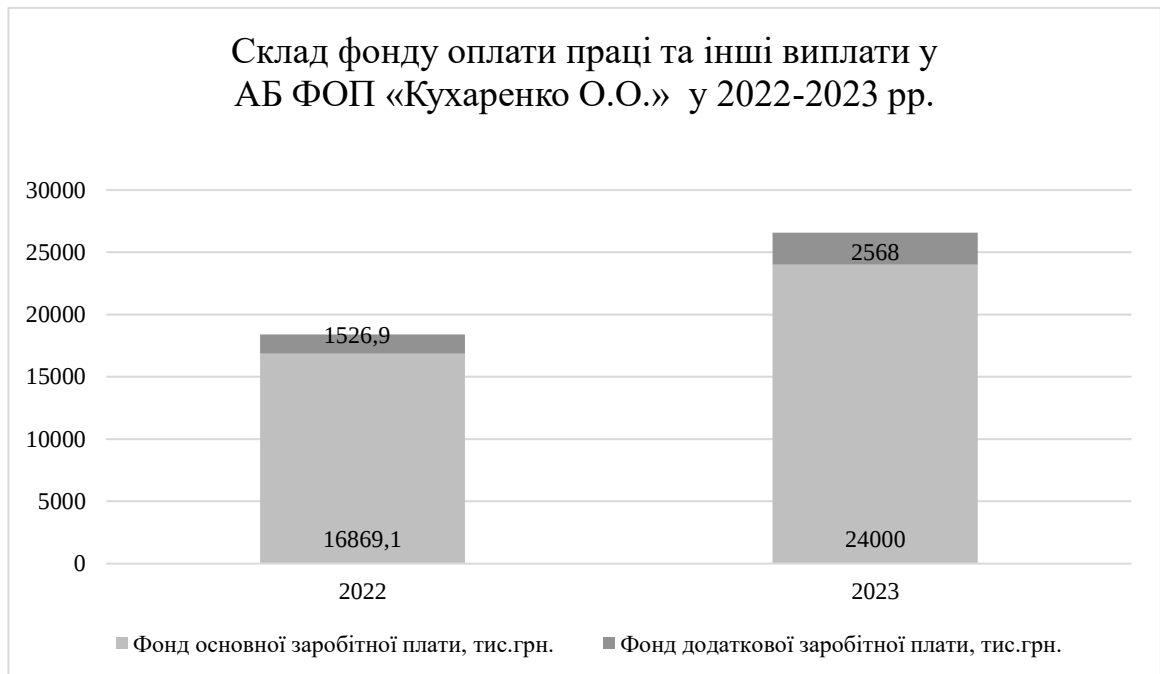
Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15].

На основі таблиці 2.3 видно, що у досліджуваного бюро фонд оплати праці складається з двох складових: основної заробітної плати та додаткової плати, а саме з премій та винагород, що мають систематичний характер (вони, як правило, залежать від результату справи, яку ведуть працівники бюро). Отже, як вже було зазначено вище, загалом фонд оплати праці у 2023 році був збільшений на 30, 46%, це було досягнуто за рахунок:

1. збільшення фонду основної заробітної плати з 16869,1 тис.грн. у 2022 році до 21432 тис.грн., тобто на 27,07% за рік;
2. збільшення фонду додаткової заробітної плати з 1526,9 тис.грн. у 2022 році до 2568 тис.грн. у 2023 році, тобто загалом на 68,18%.

Таким чином, за допомогою рис.2.4., ми також можемо побачити, що питома вага фонду додаткової заробітної плати у загальному фонду оплати

праці збільшилась з 8,3% до 10,7%, відповідно відбулося зменшення питомої ваги основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці з 91,7% до 89,3%.



*Рис. 2.4. Склад фонду оплати праці та інші виплати у
АБ ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022-2023 роках*

(Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15])

Це може свідчити про те, що керівництво бюро використовує систему матеріальної мотивації як спосіб покращити показники успішності справ свого бюро.

На основі таблиці 2.4 розглянемо розподіл працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за розміром заробітної плати в порівнянні до законодавчо встановленого мінімуму оплати праці у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників за розміром заробітної плати у
АБ ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022-2023 рр.**

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Середня заробітна плата працівника, тис.грн./особу	73	80	109.59
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2022—2023 роках, грн.	13.4	14.3	106.72

Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15] та [17], [18].

Отже, з таблиці 2.4 видно, що у працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022 році середня заробітна плата одного працівника складає 73 тис.грн./місяць, що у 5,5 разів більше, ніж законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2022 році, а саме 13,4 тис.грн./місяць. Аналогічна ситуація спостерігається і у 2023 році, а саме середня заробітна плата одного працівника у 2023 році складає 80 тис.грн./місяць, що у 5,6 разів більше, ніж законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2023 році, а саме 14,3 тис.грн./місяць.

Отже, на основі фінансових показників, ми можемо стверджувати, що на досліджуваному бюро керівництво створює привабливі умови для праці. Проаналізуємо тепер більш детально складові управління персоналом у адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

2.2. Аналіз складових управління персоналом ФОП «Кухаренко О.О.»

Персонал є рушійною силою будь-якої організації і адвокатське бюро ФОП «Кухаренко О.О.» не є виключенням, тому вважаємо за необхідне більш детально проаналізувати складові управління досліджуваного бюро.

Почнемо наш аналіз з наявної у бюро організаційної структури. Організаційна структура будь-якої організації визначає взаємозв'язок усіх управлінських сфер, що є ключовим фактором успішного розвитку як в економічній, так і в соціальній сферах. Досягнення цілей організації, чіткий розподіл обов'язків між працівниками та впровадження новітніх технологій сприяють формуванню сучасного управлінського процесу. Цей процес забезпечує відповідальність, чітке розмежування функцій, завдань, повноважень і прав на всіх рівнях управління [18, с.137].

На рис.2.5. відображена організаційна структура адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

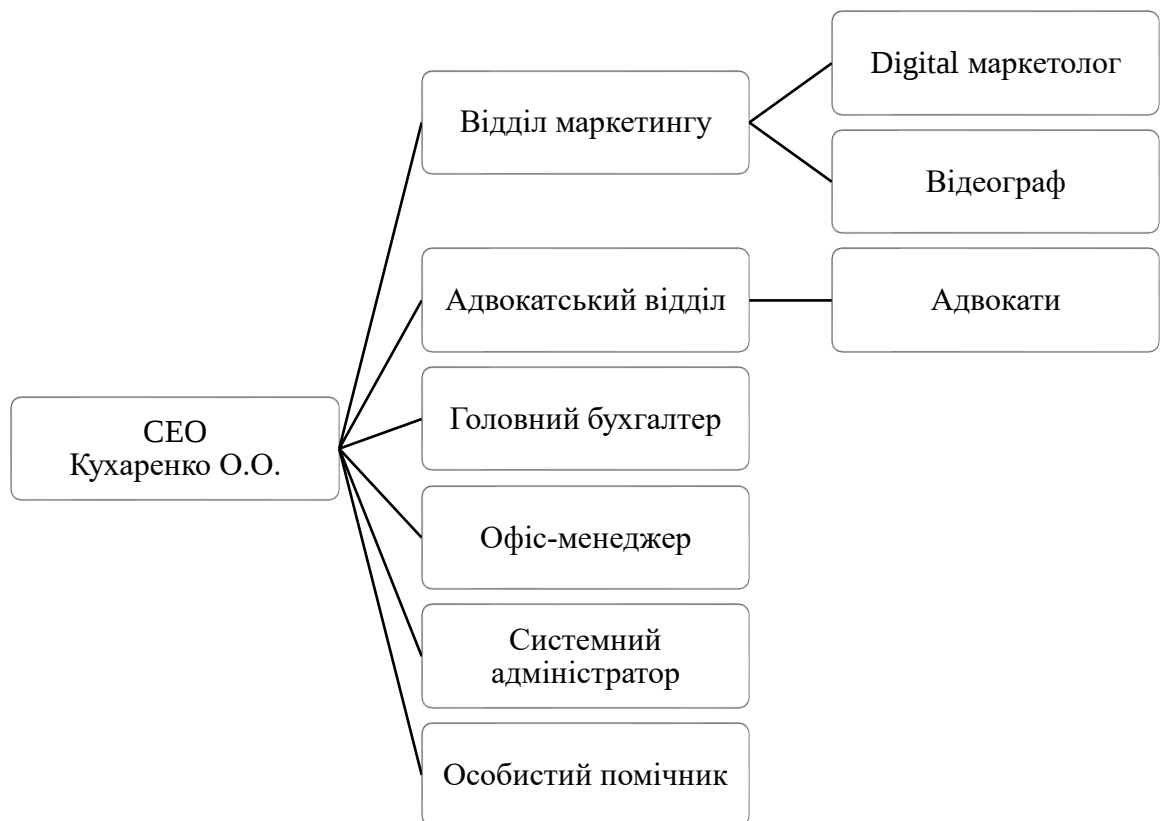


Рис. 2.5. Організаційна структура АБ ФОП «Кухаренко О.О.»

(Джерело: власна розробка автора)

На досліджуваному бюро діє лінійна організаційна структура управління, яка є характерною для малих організацій; вона забезпечує єдність та чіткість

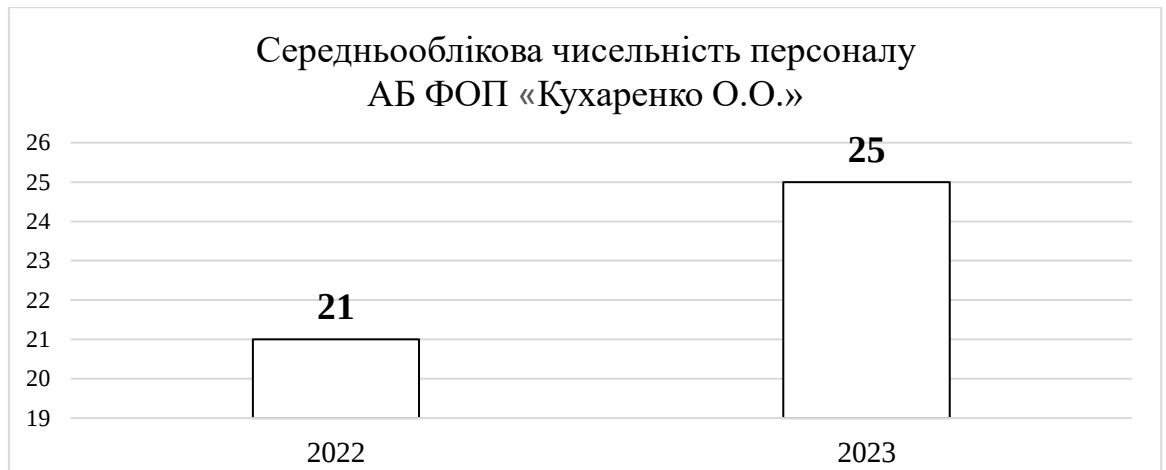
розпоряджень, а відповідальність за все несе керівник [18, с.139]. На рис.2.6. відображені основні переваги та недоліки такої організаційної структури управління для організацій.



Рис. 2.6. Основні переваги та недоліки лінійної системи управління персоналом організацій

(Джерело: власна розробка автора на основі [19])

Станом на 01.01.2024 року у адвокатському бюро ФОР «Кухаренко О.О.» працювало 25 осіб. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного бюро за 2022-2023 роки більш детально представлено на рис.2.7.



*Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
АБ ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки*

(Джерело: складено за даними табл. 2.2)

Як видно з рис.2.7, у 2022 році у адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.» працювала 21 особа, що на 4 особи менше, ніж у 2023 році, тобто відбувається позитивна динаміка даного показника на 19,05%.

Проаналізуємо більш детально динаміку руху робочої сили на досліджуваному бюро за останні два роки за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху робочої сили на АБ ФОП «Кухаренко О.О.»

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Прийнято, осіб	24	6	25.00
з них на новостворені робочі місця	24	4	16.67
Вибуло осіб, усього	4	2	50.00
у тому числі з причин:			
— власне бажання	2	1	50.00
— за порушення трудової дисципліни	—	—	—
— закінчення трудового договору	2	1	50.00
— вихід на пенсію	—	—	—
— за станом здоров'я	—	—	—
— у зв'язку зі смертю	—	—	—
— за прогул	—	—	—
— у зв'язку з переходом на обрану посаду	—	—	—

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Середньооблікова чисельність, осіб	21	25	119.05
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	1	19	1900.00
Коефіцієнт обороту з прийому	1.190	0.240	20.16
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.190	0.080	42.00
Загальний коефіцієнт обороту	1.381	0.320	23.17
Коефіцієнт плинності кадрів	0.095	0.040	42.00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.048	0.760	158.33

Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15].

На основі таблиці 2.5, ми можемо побачити, що основна кількість працівників була працевлаштована в бюро у 2022 році, адже саме бюро юридично було створено у серпні 2021 року, а найм персоналу почався вже у 2022 році. Відповідно у 2022 році було прийнято 24 особи, а у 2023 лише 6 осіб, що на 75% менше, ніж в попередньому році і що свідчить про те, що основна частина персоналу була прийнята у 2022 році.

Найбільша кількість вибувших працівників також припадає на 2022 рік, адже одразу знайти релевантних і кваліфікованих працівників досить важко, особливо з урахуванням початку повномасштабного вторгнення на території України, а також з урахуванням відсутності в організації менеджера по персоналу. Отже, у 2022 році кількість вибувших працівників склало 4 особи, що у 2 рази більше, ніж у 2023 році – 2 особи.

Далі, на основі таблиці 2.5 проаналізуємо більш детально коефіцієнти плинності та стабільності кадрів адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

Коефіцієнт плинності кадрів відображає частоту зміни працівників на підприємстві, враховуючи як відхід працівників, так і їх прийняття на роботу. Високий коефіцієнт плинності може свідчити про нестабільність кадрів та проблеми з утриманням персоналу [20, с.22]. На рис.2.8 ми можемо побачити більш детально динаміку коефіцієнту плинності кадрів адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки.

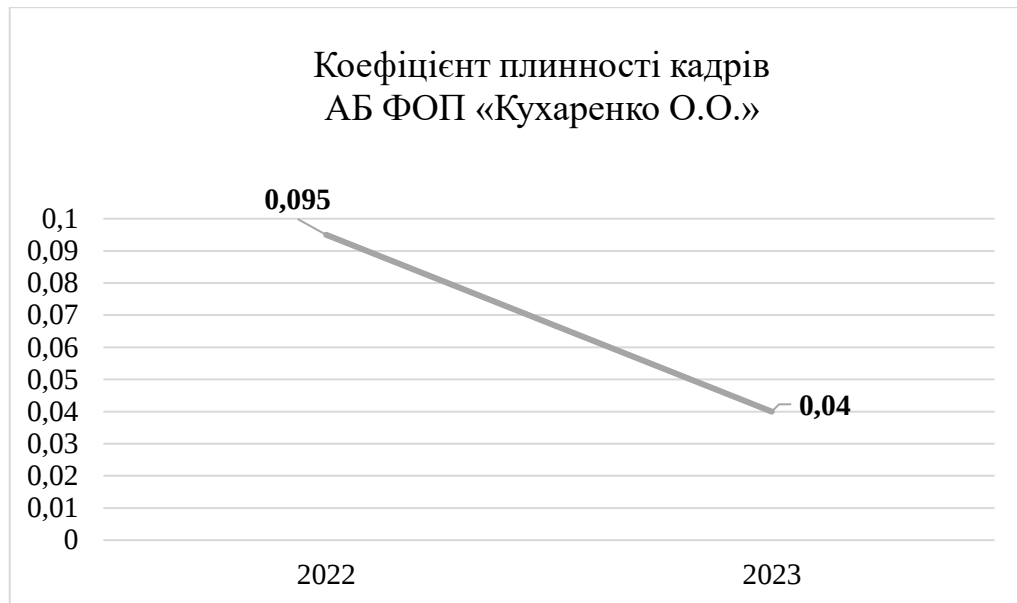


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів у

АБ ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки

(Джерело: складено за даними табл.2.5)

Як видно з рис.2.8, коефіцієнт плинності кадрів протягом останніх двох років функціонування бюро знаходився у межах норми і у 2023 році знизився майже в 2 рази, що є гарним показником з точки зору функціонування адвокатського бюро, адже високий рівень плинності може негативно позначатися на репутації досліджуваного бюро, оскільки клієнти часто працюють з конкретними адвокатами. Якщо адвокати залишають організацію, клієнти можуть втратити довіру до бюро і шукати нових юристів.

Що стосується коефіцієнту стабільності кадрів, то цей показник відображає ступінь стабільності кадрів на підприємстві; він вимірює частку працівників, які залишаються на роботі протягом тривалого періоду, без зміни робочого місця [20, с.22]. Більш детально динаміку коефіцієнту стабільності кадрів адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки відображено на рис.2.9.

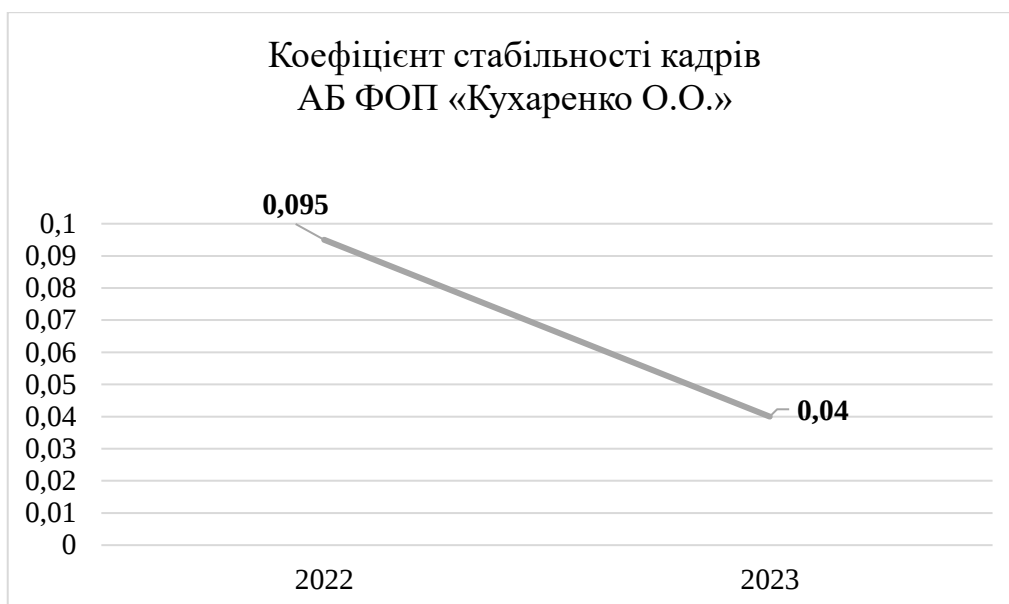


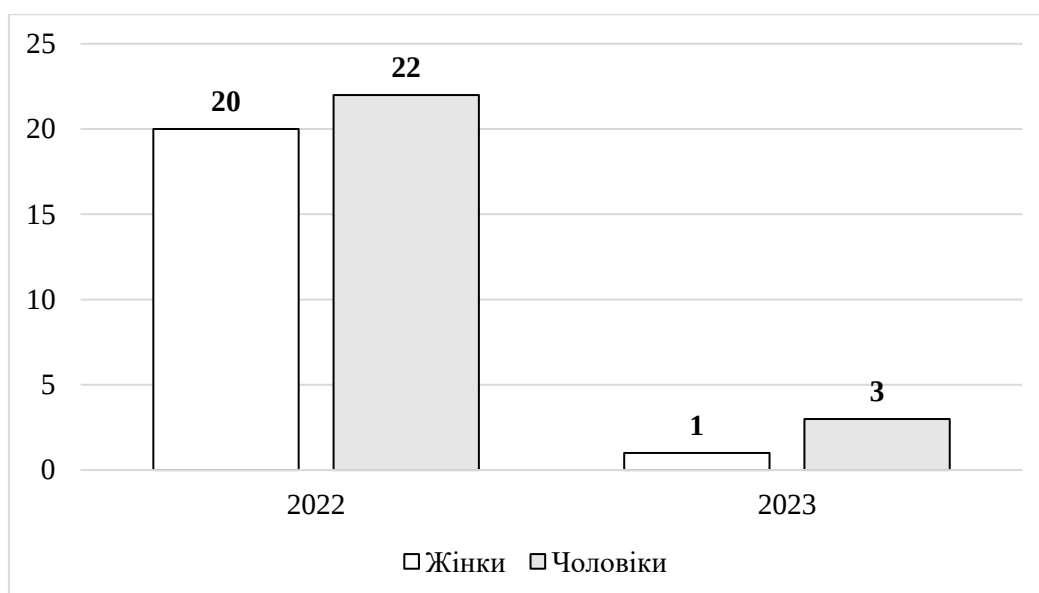
Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта стабільності кадрів у

АБ ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки

(Джерело: складено за даними табл.2.5)

Як видно з рис.2.9, у 2023 році коефіцієнт стабільності кадрів збільшився в 19 разів, адже у 2022 році лише почався найм основного штату працівників досліджуваного бюро, що і вплинуло на такий «скачок» показника. Стабільність персоналу особливо важлива для нашого ФОП «Кухаренко О.О.», оскільки досвідчені юристи можуть мати великий вплив на якість обслуговування клієнтів і досягнення успіхів у складних справах. Залишення таких фахівців бюро може знизити якість послуг і вплинути на репутацію фірми.

Далі, розглянемо більш детально статеву структуру персоналу адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Більш детально динаміка даного показника відображено на рис.2.10. Отже, на досліджуваному бюро працюють в основному жінки, адже їх питома вага у 2023 році склала 88% від загальної питомої ваги чисельності працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.», тобто 22 особи. Проте кількість працюючих чоловіків на досліджуваному бюро у 2023 році виросла на 2 особи в порівнянні з 2022 роком.



*Рис. 2.10. Статева структура працівників у
АБ ФОП «Кухаренко О.О.» у 2022-2023 роках*

(Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15])

Таким чином, на основі рис.2.10, ми можемо зробити висновок, що на досліджуваному адвокатському бюро низький рівень диверситету (різноманіття), що, перш за все, може бути пов'язано із початком повномасштабного вторгнення і, як наслідок, вступом основної маси чоловіків до лав Збройних Сил України. Проте, якщо розглядати дану ситуацію з точки зору оцінки ефективності роботи досліджуваного бюро, то дана тенденція є негативною. Адже, у юридичних фірмах важливі стратегічні підходи до вирішення складних справ, а відсутність різноманіття може означати, що команда працює з обмеженим набором методів і рішень, що може знизити ефективність роботи або зробити фірму менш гнучкою.

Далі, проаналізуємо адвокатське бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за віковою структурою персоналу за 2022-2023 роки за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Вікова структура працівників АБ ФОП «Кухаренко О.О.»
за 2022—2023 роки**

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	25	119.05
Чисельність працюючих у віці, осіб/ % до загальної чисельності: — 18—35 років	16 / 76.19	18 / 72.00	112.5 / 94.5
— 36-65 років, осіб/ % до загальної чисельності	5 / 23.81	7 / 28.00	140.0 / 121.21
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб/ % до загальної чисельності	—	—	—

Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15].

На основі таблиці 2.6, ми можемо зробити висновок, що основну питому вагу на досліджуваному бюро складають працівники віком від 18 до 35 років, а саме 72% у 2023 році проти 76.19% у 2022 році. На другому місці працівники віком від 36 до 65 років, а саме 7 осіб у 2023 році проти 5 у 2022 році. Також, на основі даної таблиці, ми можемо побачити, що на ФОП «Кухаренко О.О.» не працюють пенсіонери, що може бути пов'язано із динамічністю сфери, в якій працює бюро.

Також, дуже важливим є показник освітньо-кваліфікаційної структури працівників досліджуваного адвокатського бюро, який представлено у таблиці 2.7. Даний показник є важливим індикатором для оцінки рівня професіоналізму, компетентності та потенціалу працівників об'єкта організації. Цей показник дає змогу зрозуміти, яким чином розподілені працівники за рівнем освіти, кваліфікації, досвіду і спеціалізації. Для досліджуваного адвокатського бюро даний показник є одним з ключових, адже якщо наше бюро має низький рівень кваліфікації серед працівників, це може обмежити його можливості в обслуговуванні складних клієнтських запитів та у вирішенні правових проблем високої складності.

Таблиця 2.7

Освітньо—кваліфікаційна структура працівників**АБ ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022-2023 роки**

Показники	2022	2023	Динаміка показників 2023 р./2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	25	119.05
З них мають освіту за освітнім рівнем:			
— середня спеціальна освіта	—	—	—
— середня професійна освіта	1	1	100.00
— неповна і базова вища освіта	3	5	166.67
— повна вища освіта	17	19	111.76

Джерело: складено та розраховано автором на основі [14], [15].

Як видно з таблиці 2.7, в адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.» основну питому вагу займають працівники з повною вищою освітою. У 2022 році кількість таких працівників становила 17 осіб, а у 2023 році показник збільшився на 11,76% і став становити 19 осіб. Нашому адвокатському бюро дуже важливо підтримувати постійне підвищення кваліфікації своїх працівників, адже постійні зміни в законодавстві вимагають нових знань та навичок.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо формування успішної команди адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

Організаційна культура — це не просто неформальні зустрічі команди по п'ятницях. Вона визначає та формує робоче середовище і виникає з сукупності програм, схем взаємодії та способів дій на рівні організації, не кажучи вже про бізнес-цілі та цінності. Однак для створення хорошої організаційної культури

потрібен час і зусилля [21], але воно варте того, адже ефективна організаційна культура має вагомий вплив на формування успішної та ефективної команди.

Оскільки досліджуване бюро ФОП «Кухаренко О.О.» існує всього 2,5 роки відповідно зараз найкращий час для того, щоб активно починати вибудовувати принципи організаційної культури нашого бюро. Однак, для початку оцінимо ті аспекти організаційної культури, які наразі вже сформувались в досліджуваному бюро.

Найкращий спосіб отримати реальні відгуки щодо існуючої організаційної культури в організації — провести анонімне опитування. Учасників необхідно проінформувати, що опитування буде анонімне й дані використовуватимуть лише в узагальненій формі для покращення умов діяльності організації [22, с.16].

Для оцінки організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» нами була розроблена анкета, яка представлена у Додатку А. Ця анкета розроблена на основі концепції та моделі Денісона, яка є популярною у світовій практиці. Вона складається з чотирьох основних кластерів, кожен із яких охоплює три показники, що описують ключові аспекти сучасної організаційної культури. Усього оцінюється 12 показників. Кожен показник представлений п'ятьма твердженнями, які дозволяють визначити стан організаційної культури досліджуваного адвокатського бюро. Анкета дає змогу отримати структуровану інформацію для аналізу та подальшого вдосконалення організаційних процесів.

Модель Денісона ґрунтується на кількох ключових положеннях:

1. Спільні погляди, переконання та цінності серед членів організації сприяють внутрішній координації та формуванню усвідомленої ідентифікації її учасників з організацією.

2. Єдність у сприйнятті цілей, напрямів і стратегій дозволяє скоординувати дії членів організації, прискорюючи їх діяльність задля досягнення спільної мети.

3. Залученість та участь працівників підсилюють почуття відповідальності й належності, що сприяє їх відданості організації, лояльності та дотриманню правил.

4. Норми та переконання, що сприяють адаптації до змін, підвищують здатність організації сприймати, аналізувати й використовувати зовнішні сигнали для впровадження організаційних і поведінкових змін. Це, у свою чергу, забезпечує її виживання, зміцнення та розвиток [22, с.17].

Далі нами буде представлено опис кожного з чотирьох кластерів та оприлюднено результати опитування працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

У опитуванні прийняли участь усі 25 працівників досліджуваного бюро, які надали свої відповіді за кожним твердженням/характеристикою у запропонованій анкеті. Нами було подано найпростішу шкалу від 1 до 4 балів, де 4 означає, що, на думку респондента, саме така практика (повною мірою) наявна в досліджуваному адвокатському бюро [22, с.19], а 1 означає, що дана практика відсутня в бюро.

Загальний розподіл відповідей працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» стосовно оцінки діючої організаційної культури представлено на рис.2.11. Проаналізуємо їх більш детально.

Перший кластер – залучення. До його показників відносяться:

- автономність та надання повноважень/розширення можливостей;
- орієнтованість на команду;
- розвиток спроможності [22, с.17].

У межах цього кластера ми аналізували, чи відчують працівники адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» залученість до своєї команди, чи беруть активну участь у житті бюро.

З урахуванням розподілу відповідей працівників бюро, ми можемо побачити, що 80% респондентів у повній мірі вважають себе автономними та відчують можливість позитивно вплинути та зробити свій внесок у розвиток

бюро. Також, на досить високому рівні оцінка командної роботи, а саме 52% респондентів оцінили її на «3» бали та 48% на «4» бали.

Стосовно оцінки можливості розвитку потенціалу загалом також спостерігається позитивна тенденція, проте саме на цей показник треба звернути більше уваги, адже 20% працівників оцінили його на «2» бали, що свідчить про те, що керівництву бюро треба розглянути можливість інвестування у навчання своїх працівників для розвитку їх потенціалу.

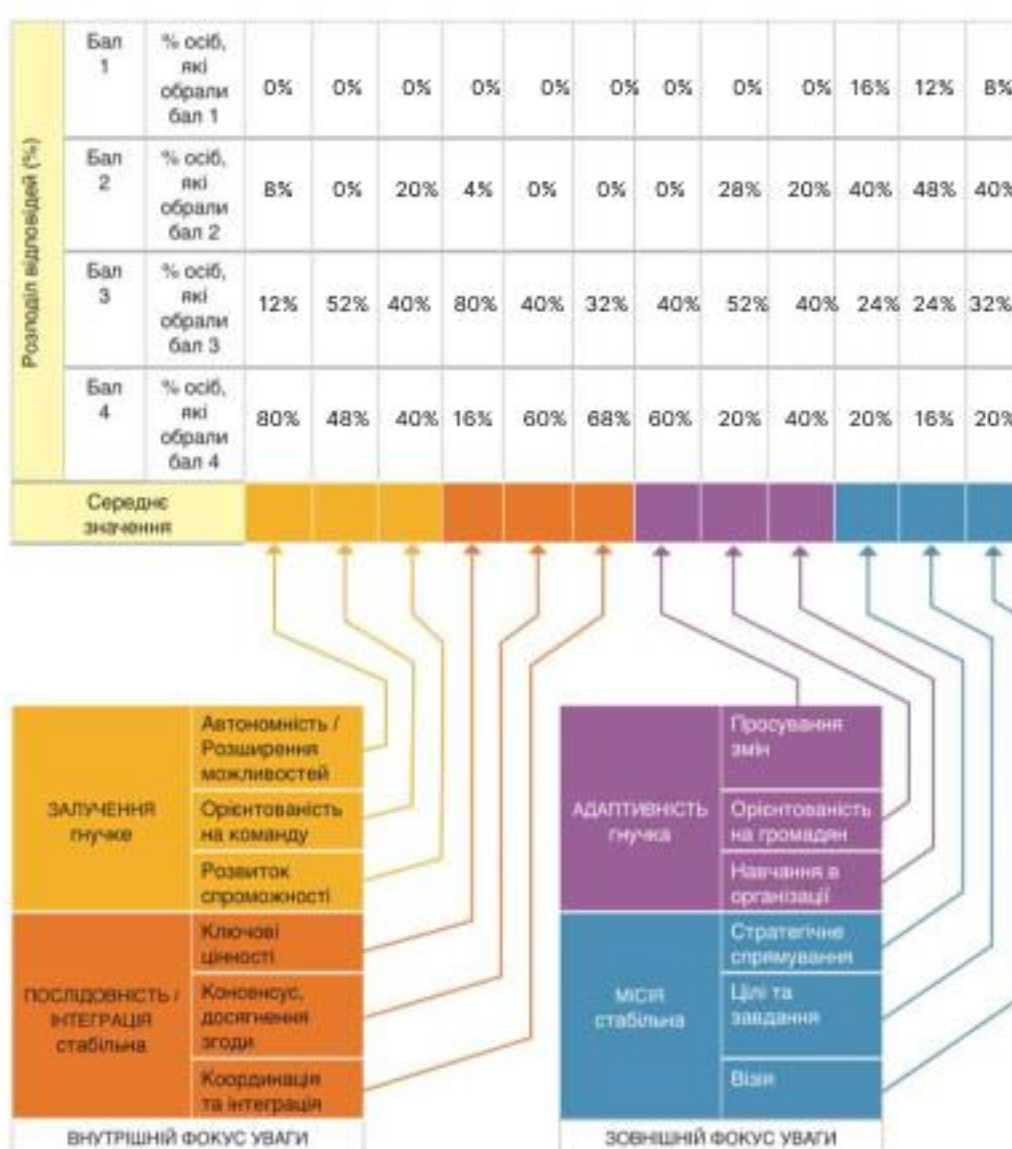


Рис. 2.11. Розподіл відповідей працівників адвокатського бюро
ФОП «Кухаренко О.О.» щодо оцінки діючої організаційної культури

(Джерело: складено та розраховано автором на основі [22])

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що загалом в адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» досить високий рівень залучення. У адвокатському бюро приділяється значна увага залученню персоналу до різноманітної діяльності та розвитку почуття співпричетності й відповідальності серед працівників. Це сприяє зростанню їх відданості організації та підвищенню автономності в роботі, дозволяючи працівникам діяти самостійно. Крім того, у бюро діють неформальні, добровільні системи управління, що базуються на принципах самоконтролю. Такий підхід сприяє створенню комфортного робочого середовища, підтримує ініціативність і стимулює особисту відповідальність співробітників [22, с.17].

Другий кластер – послідовність/інтеграція. До його показників відносяться:

- ключові цінності;
- консенсус, досягнення згоди;
- координація та інтеграція.

У межах цього кластера було проаналізовано, наскільки цінності, системи та процеси, які існують у досліджуваному адвокатському бюро, є ефективними та працюють узгоджено [22, с.18].

Як видно з рис.2.11, респонденти оцінили складові даного кластера на високому рівні. Тут слід визнати, що у сталій успішній організації люди діють відповідно до вкорінених цінностей і мають розвинені навички для того, щоб досягнути згоди навіть у незнайомих або непередбачуваних ситуаціях. Послідовність дає працівникам змогу краще реагувати у передбачуваний спосіб на непередбачувані зміни (відповідно до принципів, що ґрунтуються на цінностях) [22, с.18]. Єдине, що мало негативний вплив на загальну оцінку показника – це низькі бали через відсутність на досліджуваному організаційному бюро кодексу професійної етичної поведінки, що на практиці є орієнтиром для поведінки працівників бюро.

Третій кластер – адаптивність /гнучкість. До його показників відносяться:

- просування змін;
- орієнтованість на громадян;
- навчання в організації.

У межах цього кластера ми аналізували чи відповідає адвокатське бюро ФОП «Кухаренко О.О.» наявні виклики та потреби. Адаптивність/гнучкість охоплює здатність організації приділяти увагу як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу, а також розпізнавати, аналізувати, розуміти й відповідати на виклики та потреби зацікавлених сторін. Це включає здатність функціонувати в умовах складного та динамічного середовища, де відбуваються швидкі, непередбачувані зміни та існує висока ступінь невизначеності. Організація повинна швидко реагувати на такі обставини, ефективно використовуючи свої ресурси, щоб досягати значущих і практичних результатів [22, с.18].

Як видно з рис.2.11, адвокатське бюро має досить непогані результати з точки зору оцінки працівниками гнучкість організації, в якій вони працюють. 60% респондентів вважають, що методи роботи в бюро є гнучкими та адаптуються до зміни ситуації та потреб споживачів. Також 40% респондентів оцінили, що працівники бюро постійно шукають найкращі практики та інтегрують їх у власну роботу.

Загалом оцінка орієнтованість на споживачів є на непоганому рівні, а саме 52% респондентів оцінили її на «3» бали. Однак 28% респондентів вважають, що не завжди у бюро є чітке та глибоке розуміння потреб та побажань споживачів з точки зору актуальності тих послуг, які наразі надає бюро, що свідчить про те, що адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.» треба проводити регулярні моніторинги стосовно наявних актуальних потреб у суспільстві і можливо на їх основі оновлювати напрямок юридичних послуг, які надаються бюро.

Оцінка навчання в організації підтвердило наші висновки під час оцінки першого кластеру – залучення, а саме те, що керівнику досліджуваного бюро необхідно розвивати напрямки інвестицій у навчання своїх працівників.

Четвертий кластер – місія. До його показників відносяться:

- стратегічне спрямування;
- цілі та завдання;
- візія.

У межах цього кластера ми аналізували, чи знають працівники досліджуваного адвокатського бюро, куди рухається організація. Адже для успіху конче важливою є цілеспрямованість, а також визначення довгострокового напрямку діяльності [22, с.18].

Як видно з результатів опитування – даний кластер є найменш успішним у досліджуваного бюро ФОП «Кухаренко О.О.», адже:

- 40% працівників оцінили стратегічне спрямування досліджуваного бюро на «2» бали, а 16% респондентів визнали, що у них взагалі немає чіткого розуміння місії бюро;
- 48% працівників більше не розуміють, ніж розуміють цілі та завдання досліджуваного бюро;
- 40% респондентів сумніваються, що всі працівники бюро мають спільну візію.

Результати даного кластера свідчать про необхідність створення кодексу корпоративної етики бюро, щоб усі працівники організації рухались в одному напрямку та привносили у суспільство спільні цінності. Місія організації визначає її призначення, унікальні особливості, значення діяльності та очікуваний вплив на середовище. Чітко сформульована місія допомагає співробітникам спрямовувати свою діяльність у руслі досягнення бажаного майбутнього, заради якого організація існує. Розуміння місії сприяє зростанню відданості працівників як у короткостроковій, так і в довгостроковій

перспективі, мотивуючи їх досягати спільних цілей і працювати над реалізацією стратегічних завдань [22, с.18].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на досліджуваному адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2,5 роки існування сформувалась досить непогана основа для побудови міцної організаційної культури, що підтверджується рис.2.12, який було побудовано на основі розподілення результатів проведеного анкетування працівників.

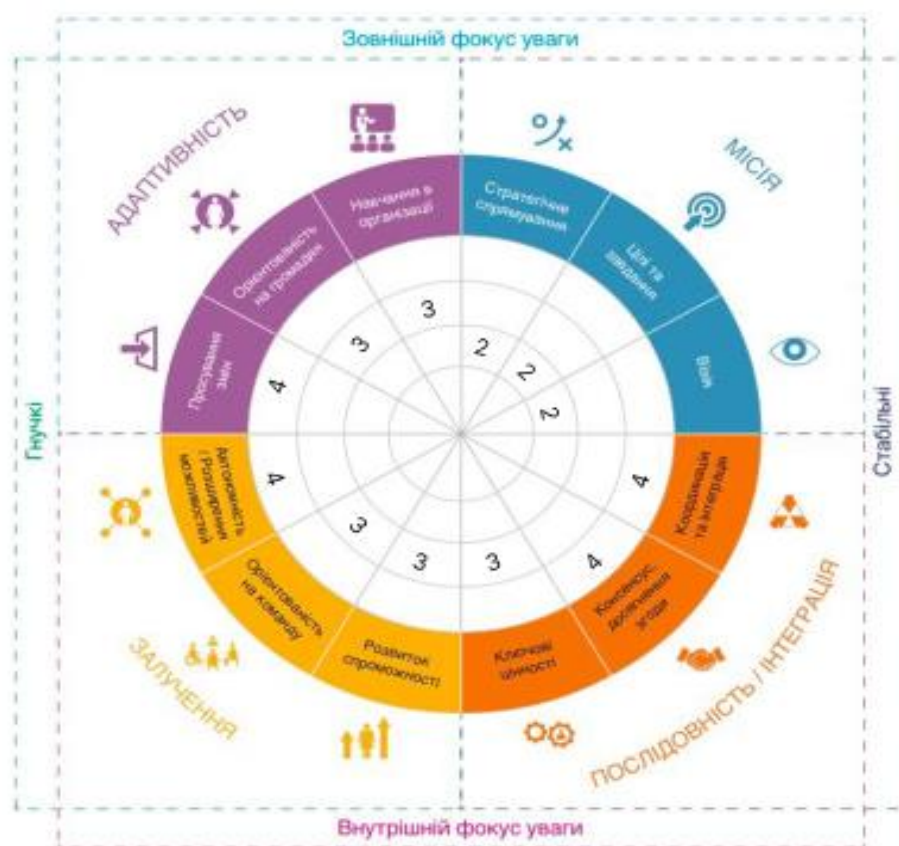


Рис. 2.12. Розподіл відповідей працівників адвокатського бюро
ФОП «Кухаренко О.О.» щодо оцінки діючої організаційної культури

(Джерело: складено та розраховано автором на основі [22])

На основі рис.2.12, ми можемо визначити над якими складовими організаційної культури досліджуваного адвокатського бюро варто попрацювати в першу чергу, адже отримані бали (а саме середнє арифметичне)

за кожним показником позначено на діаграмі у відповідному секторі та лінії кола. Коло, що найближче до центра /найменшого діаметра — відповідає балу 1, зовнішнє коло — 4. Дану діаграму можна використовувати й надалі для відстежування змін організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У другому розділі даної дипломної роботи ми проводили аналіз ролі організаційної культури у формуванні успішної команди на прикладі адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Основними послугами досліджуваного бюро є онлайн-консультація з питань мобілізації та перетину кордону, онлайн-консультація з розлучень та інших питань сімейного права, термінова онлайн-консультація та онлайн-консультація адвокатів бюро. Окрім цього, в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» у 2023 році було започатковано сервіс «NERAZOM», у рамках якого надаються послуги по питаннях розлучення.

На основі проведеного техніко-економічного аналізу основних показників діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022 – 2023 роки можна зробити наступні висновки:

- у 2023 році виручка від реалізації послуг адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» становила 5508 тис.грн., що на 12,59% більше, ніж у 2022 році. Відповідно позитивна динаміка спостерігається у показнику валового доходу: у 2022 році даний показник становив 4600 тис.грн., а вже наступного року збільшився на 16,67% і становив 5400 тис.грн.;
- у 2023 році відбувається розширення штату працівників досліджуваного адвокатського бюро, що в першу чергу пов'язано з започаткуванням сервісу «NERAZOM», а саме збільшенням на 19,05% у порівнянні із 2022 роком; зміна даного показника має відповідний вплив на розмір фонду заробітної плати штатних працівників, який у 2022 році складав 18396 тис.грн., а у 2023 році збільшився на 30,46% і становив 24000 тис.грн.;
- середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році складає 80 тис.грн., що на 7000 грн. більше, ніж у 2022 році – це свідчить про те, що керівництво бюро піклується про своїх працівників і намагається враховувати усі економічні зміни, такі як інфляція, економічна криза і т.п., при

плануванні заробітної плати на наступний рік. що у досліджуваного бюро фонд оплати праці складається з двох складових: основної заробітної плати та додаткової плати, а саме з премій та винагород, що мають систематичний характер (вони, як правило, залежать від результату справи, яку ведуть працівники бюро).

Також, нами був проведений аналіз складових управління персоналу адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022 – 2023 роки, на основі якого можна зробити наступні висновки:

- на досліджуваному бюро діє лінійна організаційна структура управління, яка є характерною для малих організацій; вона забезпечує єдність та чіткість розпоряджень, а відповідальність за все несе керівник [18, с.139];
- основна кількість працівників була працевлаштована в бюро у 2022 році, адже саме бюро юридично було створено у серпні 2021 року, а найм персоналу почався вже у 2022 році, а найбільша кількість вибувших працівників також припадає на 2022 рік, адже одразу знайти релевантних і кваліфікованих працівників досить важко, особливо з урахуванням початку повномасштабного вторгнення на території України, а також з урахуванням відсутності в організації менеджера по персоналу;
- на досліджуваному бюро працюють в основному жінки, адже їх питома вага у 2023 році склала 88% від загальної питомої ваги чисельності працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.», тобто 22 особи; проте кількість працюючих чоловіків на досліджуваному бюро у 2023 році виросла на 2 особи в порівнянні з 2022 роком;
- основну питому вагу на досліджуваному бюро складають працівники віком від 18 до 35 років, а саме 72% у 2023 році проти 76.19% у 2022 році. На другому місці працівники віком від 36 до 65 років, а саме 7 осіб у 2023 році проти 5 у 2022 році. Також, на основі даної таблиці, ми можемо побачити, що на ФОП «Кухаренко О.О.» не працюють пенсіонери, що може бути пов'язано із динамічністю сфери, в якій працюю бюро;

- основну питому вагу займають працівники з повною вищою освітою, адже адвокатському бюро дуже важливо підтримувати постійне підвищення кваліфікації своїх працівників, адже постійні зміни в законодавстві вимагають нових знань та навичок.

Оскільки досліджуване бюро ФОП «Кухаренко О.О.» існує всього 2,5 роки відповідно зараз найкращий час для того, щоб активно починати вибудовувати принципи організаційної культури нашого бюро. Саме тому, ми провели аналіз тих аспектів організаційної культури, які наразі вже сформувались в досліджуваному бюро, щоб виявити її сильні та слабкі сторони.

Перевагами діючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» можна вважати:

1. працівники бюро відчують залученість до своєї команди, у той самий час вони вважають себе автономними та відчують можливість позитивно вплинути та зробити свій внесок у розвиток бюро;
2. працівники діють відповідно до вкорінених цінностей бюро і вважають, що мають розвинені навички для того, щоб досягнути згоди навіть у незнайомих або непередбачуваних ситуаціях;
3. працівники бюро оцінюють його як адаптивне, методи роботи в бюро є гнучкими та адаптуються до зміни ситуації та потреб споживачів, також працівники бюро постійно шукають найкращі практики та інтегрують їх у власну роботу.

До недоліків організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» на нашу думку можна віднести:

1. відсутність кодексу корпоративної етики бюро, щоб усі працівники організації рухались в одному напрямку та привносили у суспільство спільні цінності;
2. відсутність інвестування у навчання своїх працівників для розвитку їх потенціалу.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Інструментарій формування програми розвитку для зміцнення корпоративних цінностей адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

Організаційна культура відіграє життєво важливу роль в успіху будь-якого бізнесу. Вона включає в себе загальні цінності, переконання та поведінку, які визначають, як працює організація. Організаційну культуру часто називають «особистістю» організації. Це колективне мислення та цінності, які визначають, як співробітники поведуться, приймають рішення та взаємодіють один з одним.

Сильна та позитивна культура може створити відчуття приналежності, мети та гордості серед співробітників, що призводить до вищої задоволеності роботою та відданості. Натомість токсична або слабка культура може спричинити низький моральний дух, високий рівень плинності кадрів і загальну погану ефективність.

Організаційна культура виходить за межі поверхневих аспектів, таких як дрес-код чи макет офісу. Вона охоплює більш глибокі цінності, переконання та неписані правила, які формують спосіб, яким все відбувається в організації. Це впливає на поведінку співробітників, їх мотивацію та, в кінцевому підсумку, на здатність організації досягати своїх цілей [23].

Отже, створенням та розвитком корпоративної культури повинен займатися кваліфікований працівник, а саме HR менеджер, якого немає в адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Саме тому, наша перша рекомендація – розширити штат працівників досліджуваного бюро шляхом найму менеджера по персоналу. Напрямок HR постійно вдосконалюється та вже тривалий час займає стратегічне місце в діяльності більшості організацій,

незалежно від форми власності. Якщо організація прагне системного розвитку, маючи чітке бачення та місію, її зростання повинно базуватися не лише на корпоративній стратегії, але й на стратегії управління персоналом.

Ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором, який забезпечує гармонійний розвиток організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей [22, с.30].

Звичайно, HR-менеджер не визначає корпоративну культуру та не може змінити її самотійно, проте в його силах оцінити її, зрозуміти, наскільки вона допомагає чи заважає в досягненні бізнес-цілей, і відповідно до цього, будувати, підтримувати чи змінювати систему управління персоналом. Тобто саме за допомогою створення специфічних систем рекрутингу, адаптації, оцінки, мотивації, розвитку персоналу, роботи з організаційною структурою компанії та внутрішніми комунікаціями і відбувається основний вплив менеджера з персоналу на корпоративну культуру [24].

Ключовою функцією HR менеджера адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» буде створення ефективного процесу підбору та адаптації нових співробітників.

Організаційна культура починається з моменту, коли хтось вступає у будь-яку взаємодію з нашим бюро, наприклад, переглядає рекламу, телефонує до HR менеджера, приходить на співбесіду або вперше виходить на роботу. Успішність формування сильної інклюзивної організаційної культури визначається тим, наскільки комфортно почуваються співробітники, наскільки чітко вони розуміють процеси, пов'язані з наймом та адаптацією, і наскільки легко їм знайти інформацію, необхідну для виконання своєї роботи [21].

Розглянемо більш детально як найм персоналу та його адаптація можуть впливати на розвиток корпоративної культури.

Існує безліч способів створення інклюзивних процесів найму, які сприяють формуванню сильної корпоративної культури, а саме:

1. Справедлива оплата праці та доступні компенсації. Не є секретом, що існує різниця в розмірах заробітної плати серед різних категорій працівників. Важливим компонентом інклюзивної системи найму та здорової культури є забезпечення рівної оплати праці. Отже, HR менеджер адвокатського бюро повинен регулярно аналізувати ключові показники бюро, які стосуються оплати праці, на основі диверситету (стать, вік, раса і т.п.). При необхідності він повинен буде проводити поглиблені дослідження питання рівної оплати праці, щоб усі співробітники бюро отримували справедливу компенсацію.

2. Навчання працівників, залучених до найму персоналу, контролю підсвідомої упередженості [21], адже в процесі найму приймає участь не лише кваліфікований HR менеджер, а й керівник адвокатського бюро, керівник відділу, куди наймається новий працівник.

У кожної людини є підсвідомі упередження. Це механізм, який допомагає нашому мозку швидше обробляти інформацію. Але без вчасного розпізнавання цих упереджень вони можуть призвести до спотворення оцінки та закріплення стереотипів. Щоб цього уникнути, необхідно організовувати навчання для менеджерів та спеціалістів з найму, щоб вони могли вчасно розпізнавати та боротися з підсвідомими упередженнями на робочому місці.

3. Відмова від оцінки за критерієм «відповідність культурі». Часто можна почути, як хтось із учасників колективу говорить: «Вони мені сподобалися, вони добре вписуються в культуру». Але таке висловлювання може вводити в оману. Багато хто описує поняття «відповідність культурі» як приємні відчуття, що виникають під час спілкування з потенційним співробітником, або позитивну енергію, яку він випромінює. Проблема в тому, що такі відчуття з великою ймовірністю виникають стосовно людей, схожих на нас. Хоча «відповідність культурі» є важливим, важливо навчити усіх працівників, які залучені до процесу найму персоналу, використовувати більш точні формулювання під час оцінки потенційних співробітників [21]. Наприклад:

- Чи поділяє кандидат цінності нашого адвокатського бюро? Які саме і чому?
- Чи відповідають кандидати місії адвокатського бюро? Поясніть, в чому саме.

Більш конкретні приклади і точні формулювання допоможуть правильно оцінити кандидатів.

4. Визначення важливості різноманітності та інклюзивності. Тут головною задачею HR менеджера дати зрозуміти всім кандидатам, що створення інклюзивної організаційної культури є пріоритетом для досліджуваного адвокатського бюро. Наприклад, в кінці опису вакансії можна додати коротку заяву про прихильність нашого бюро принципам інклюзивності [21].

Далі, прийнявши на роботу нового співробітника, важливим етапом у роботі HR менеджера є створення процесу адаптації, що відображає культуру адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Ми розробили декілька рекомендацій, як це можна зробити:

1. Створення підтримки та опори. Нові співробітники швидко втомлюються в перші дні своєї роботи. Один із простих способів підтримати їх, щоб вони відчували себе комфортно, — це впровадження системи наставництва. Ознайомте новачків з більш досвідченими колегами (тільки не з керівництвом), щоб вони ввели їх у курс справ. Наявність такого наставника, окрім безпосереднього керівника, дозволяє новим співробітникам ставити питання колегам і більш комфортно пройти перший тиждень роботи.

2. Забезпечення нових співробітників матеріалами та часом, необхідними для успішної роботи. Створюючи інклюзивне середовище, важливо пам'ятати, що не всі сприймають інформацію однаково. Якщо ваші нові співробітники беруть участь у заходах, пов'язаних з адаптацією, надайте їм доступ до відповідних презентацій та матеріалів, щоб вони могли переглядати їх і в зручний для себе час. Крім того, необхідно дати новим

співробітникам час і можливість осмислити всю інформацію про їх нову роботу [21].

Наступною нашою рекомендацією по покращенню існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» є розробка кодексу корпоративної етики, адже за результатами дослідження, які було проаналізовано у другому розділі даної роботи, неодноразово наголошувалось на тому, що у працівників бюро немає чіткого розуміння стосовно місії, цілей та цінностей адвокатського бюро.

Практика свідчить, що етичні кодекси містять значний потенціал для вирішення широкого кола завдань. Кодекс корпоративної етики є нормативним документом, який регламентує ділову корпоративну етику та слугує інструментом регулювання поведінки працівників у професійній діяльності.

Цей кодекс визначає етичні норми, на основі яких учасники комунікації встановлюють і розвивають ділові відносини, забезпечуючи професійну взаємодію відповідно до встановлених принципів.

Кодекс корпоративної етики може виконувати три основні функції [24, с.104-105], які представлено на рис.3.1.

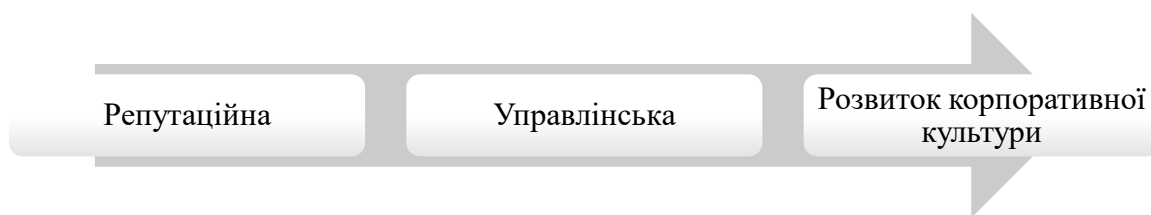


Рис. 3.1. Основні функції кодексу корпоративної етики

(Джерело: складено автором на основі [24, с.105])

- Репутаційна функція корпоративного кодексу полягає у формуванні довіри до компанії з боку зовнішніх зацікавлених сторін. Як інструмент зв'язків із громадськістю (PR), кодекс сприяє зміцненню репутації організації та підвищенню її інвестиційної привабливості. Наявність

корпоративного кодексу відповідає загальносвітовим стандартам ведення бізнесу.

- Управлінська функція корпоративного кодексу полягає в регулюванні поведінки працівників у складних етичних ситуаціях, спрямовуючи їх дії відповідно до встановлених принципів.
- Трансляція цінностей. Кодекс передає корпоративні цінності всім співробітникам, об'єднуючи їх навколо спільних цілей і тим самим підвищуючи рівень корпоративної ідентичності [25, с.315].

Чіткого сформованого стандарту наповнення кодексу корпоративної етики немає, проте ми розробили рекомендації стосовно того, що варто в ньому вказати, а що не варто. Більш детально наші рекомендації представлено на рис.3.2.

Також, важливо зазначити що для написання корпоративного кодексу адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» треба буде створити робочу групу, до якої повинен буде увійти керівник бюро, HR менеджер та керівники підрозділів бюро, а також представник серед працівників бюро. Часто HR менеджер допускається помилки і повністю бере на себе створення корпоративного кодексу. Так виникає ситуація, коли керівники відділу не беруть на себе відповідальність донести інформацію з корпоративного кодексу до своїх підлеглих та не контролюють виконання правил. Тому важливо пам'ятати, що HR менеджер є в таких питаннях консультантом, методистом, організатором.

Також, не слід забувати, що корпоративний кодекс – лише зображення корпоративної культури компанії, її візуалізація. Не слід очікувати, що написаний корпоративний кодекс автоматично створить сильну корпоративну культуру [26] в досліджуваному адвокатському бюро, однак він створить гарний фундамент для її подальшого розвитку.

Що варто вказати в кодексі корпоративної етики бюро

- Історія створення бюро, місія та цінності
- Організаційна структура бюро, команда
- Досягнення та переваги бюро перед конкурентами
- Процедура прийняття на роботу працівника та його адаптація
- Система розвитку та навчання персоналу
- Процедура звільнення
- Система оплати праці та мотивації працівників
- Основні умови праці (графік роботи, вихідні, офіс)
- Взаємовідносини з клієнтами: індивідуальний підхід до кожного клієнта, повага до клієнта, дбайливе відношення до часу клієнта, стандарти обслуговування
- Правила ефективної комунікації
- Вирішення конфліктних ситуацій
- Конфіденційність інформації
- Соціальна відповідальність бюро
- Зобов'язки щодо виконання законів
- Політика з охорони праці
- Політика щодо подарунків
- Заборона дискримінації за будь-якими ознаками, харасменту

Що не варто вказувати у кодексі корпоративної етики бюро

- Гасла, які не мають жодної цінності (наприклад, «Ми працюємо на благо всього людства»)
- Неправдиву інформацію
- Принципи, цінності, які не відповідають дійсності

Рис. 3.2. Рекомендації, щодо наповнення кодексу корпоративної етики адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»

(Джерело: складено автором на основі [26])

Наступна наша рекомендація пов'язана з низькими оцінками працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» системи навчання та підвищення кваліфікації. Дефіцит кваліфікованих кадрів у різних галузях бізнесу стає дедалі відчутнішим. Основним чинником, що вплинув на цю ситуацію, є війна

та мобілізація. У таких умовах бізнес повинен адаптуватися до викликів і забезпечити стабільність своєї діяльності.

Одним із ефективних рішень є інвестування в розвиток власної команди шляхом навчання працівників та постійного підвищення їх кваліфікації. Це дозволяє не лише компенсувати брак кадрів, але й створити команду професіоналів, здатних відповідати на нові виклики [27].

Керівництво адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» вважає, що працівники бюро завжди повинні розвивати свої знання та навички, адже юридичний ринок постійно змінюється, з'являються нові закони, практики та технології, що вимагають від фахівців адаптації та оновлення своїх компетенцій для надання високоякісних послуг клієнтам. Крім того, постійний розвиток сприяє підвищенню професійної кваліфікації, зростанню кар'єрних можливостей і забезпеченню конкурентоспроможності самого бюро на ринку.

Але вимагати постійного підвищення кваліфікації від своїх працівників і не надавати при цьому інструменти в рамках організації є не дуже справедливим та ефективним. Саме тому, ми пропонуємо створення корпоративного університету в адвокатському бюро для навчання персоналу. На нашу думку, це допоможе підтримувати кваліфікацію співробітників на високому рівні та розвивати корпоративну культуру. Основні етапи створення корпоративного університету в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухарчук О.О.» представлено на рис.3.3.

1. Визначення цілей та завдань. Необхідно чітко визначити, чому корпоративний університет важливий для бюро. Це може бути підвищення кваліфікації юристів, розвиток нових компетенцій, вдосконалення управлінських і комунікаційних навичок, зміцнення корпоративної культури.

2. Розробка структури курсу. Розробіть програму навчання, яка охоплює юридичні теми та м'які навички. Використовуйте модульну систему навчання з конкретними темами (нові закони, переговори, тайм-менеджмент).

Включіть практичні кейс-стаді та інтерактивні завдання для розвитку практичних навичок.



Рис. 3.3. Основні етапи створення корпоративного університету в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухарчук О.О.»

(Джерело: власна розробка автора)

3. Методи і формати навчання. Потрібно комбінувати онлайн-курси (вебінари, тести) і офлайн-навчання (семінари, тренінги). Важливо залучити як внутрішніх, так і зовнішніх експертів (тренерів, викладачів). Додайте інтерактивні елементи, щоб залучити співробітників і покращити засвоєння матеріалу.

4. Платформа для навчання. Обирайте LMS (систему управління навчанням), що дозволяє співробітникам реєструватися на курси, отримувати матеріали та проходити тести. Платформа має бути доступною на різних пристроях, щоб співробітники могли навчатися у зручний для себе час.

5. Ресурси та експерти. Залучайте досвідчених співробітників для проведення внутрішніх тренінгів і зовнішніх експертів для спеціалізованих тем. Створіть програму наставництва, щоб нові співробітники мали можливість отримати підтримку та консультації від більш досвідчених колег.

6. Система оцінки та сертифікації. Розробіть систему оцінки результатів навчання, включаючи зворотний зв'язок та тести. Введіть сертифікацію, щоб співробітники могли отримати офіційне підтвердження своїх досягнень. Це також слугуватиме мотивацією для подальшого навчання.

7. Інтеграція з іншими процесами компанії. Університет має бути тісно інтегрований із програмами розвитку співробітників. Підтримуйте актуальність курсів, оновлюючи їх відповідно до змін у законодавстві та бізнес-середовищі.

8. Бюджет і ресурси. Підготуйте бюджет для запуску університету, враховуючи витрати на платформу, розробку матеріалів і оплату лекторів. Оптимізуйте витрати, використовуючи внутрішні ресурси або онлайн-курси.

9. Культура навчання. Навчання повинно стати частиною корпоративної культури. Заохочуйте самонавчання та підтримуйте постійний професійний розвиток через доступ до ресурсів і навчальних матеріалів.

Створення корпоративного університету в адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.» допоможе значно підвищити кваліфікацію співробітників, сприятиме розвитку корпоративної культури та залученню талановитих фахівців.

В рамках розвитку організаційної культури також важливі і неформальні активності для колективу бюро. Тому ми пропонуємо запровадити різні неформальні заходи на регулярній основі, а саме:

1. Раз на місяць колектив адвокатського бюро може збиратися на спільний обід чи сніданок.

2. Раз на квартал можна організовувати так званий «Coffee talk» — це неформальна зустріч для всіх охочих, де за кавою обговорюється якась актуальна робоча тема (це може бути щось корисне з точки зору співпраці з клієнтами бюро або оновлення законодавства).

3. Організація спільних волонтерських заходів, наприклад, збір коштів на благодійність або участь у плетінні сіток для захисників нашої

країни, наприклад. Це зміцнює зв'язки між працівниками та підвищує рівень задоволення від роботи, а також підвищує рівень соціальної відповідальності бюро.

4. Організація корпоративних вечірок на свята (Новий рік, День народження компанії, Halloween, тощо) є досить стандартним процесом, однак він має великий вплив на рівень задоволеності роботи працівників.

Ці заходи можуть не тільки сприяти створенню позитивної атмосфери у колективі, але й допомогти у розвитку співпраці між співробітниками, покращити моральний стан команди та підвищити лояльність до адвокатського бюро.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект визначається як сума економії ресурсів, яку отримує підприємство після впровадження заходів щодо вдосконалення управлінської діяльності. Проте ефект сам по собі недостатньо відображає активність людини. Для більш повного розуміння важливо знати, які саме витрати були зроблені для досягнення цього ефекту, з якими зусиллями. Адже однакові витрати праці можуть призвести до різних результатів, і, навпаки, однаковий результат може бути досягнутий різними зусиллями.

Головною метою соціального виробництва є отримання більшого ефекту за мінімальними трудовими, матеріальними та фінансовими витратами. Тому необхідно порівняти отриманий результат з витратами, за допомогою яких він був досягнутий, тобто віднести ефект до витрат, порівняти одну абсолютну величину – ефект, з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке порівняння дає відносну величину – ефективність [28].

Розрахуємо економічну ефективність заходів, направлених на удосконалення існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Більше детально представлено у таблиці 3.1.

На основі таблиці 3.1 нами було прораховано наскільки економічно вигідно буде ввести у штат досліджуваного адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» менеджера з персоналу. Для даного розрахунку ми використали:

1. Середню заробітну плату менеджера по персоналу в Україні станом на 01 січня 2024 року за офіційними даними сайту work.ua [29].

2. Основні техніко-економічні показники діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.», які представлено в таблиці 2.2.

3. Також, ми не можемо зі стовідсотковою точністю визначити як підвищиться дохід після введених нами покращень, проте ми точно можемо бути впевненими, що він буде позитивним. Відповідно, ми робимо припущення, що дохід підвищиться на 10%.

Основні розрахунки економічного ефекту представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок економічної ефективності заходів направлених на
удосконалення існуючої організаційної культури
адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»**

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	<i>Загальні річні витрати на вдосконалення організаційної культури, тис.грн.</i>	270 тис.грн.	
1.1.	Середня заробітна плата менеджера з персоналу станом на 01.01.2024 [29]	22500 грн./місяць	$22500 \cdot 12 = 270000$ грн./рік = 270 тис.грн./рік
2.	<i>Підвищення доходу після удосконалення, тис.грн.</i>	5400 тис.грн. + 10% = 5940 тис.грн.	
2.1.	Підвищення доходу після удосконалення, %	10%	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2.2.	Рівень доходу до змін, тис.грн.	5400 тис.грн.
3.	Економічний ефект від вдосконалення організаційної культури, тис.грн.	$(5940 - 5400) - 270 = 270$ тис.грн.
4.	Термін окупності введення запропонованих заходів	$270/270 = 1$ рік

Джерело: власна розробка автора.

Окрім економічного ефекту, наші рекомендації будуть мати також і соціальну ефективність на діяльність досліджуваного адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Більш детально представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Соціальна ефективність від удосконалення організаційної культури
адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»**

Соціальний ефект	Значення для адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.»
Підвищення ефективності роботи та командної взаємодії	Краща комунікація і взаємодія між працівниками бюро сприятимуть зменшенню помилок і підвищенню результативності роботи бюро
Задоволення та мотивація працівників	Підтримка здорової організаційної культури підвищить мораль і знизить плинність кадрів досліджуваного бюро
Покращення взаємин з клієнтами	Клієнти будуть отримувати висококласний сервіс, що зміцнить їх лояльність і репутацію бюро
Стимулювання інновацій та професійного розвитку	Відкрита культура сприятиме впровадженню інновацій і розвитку професійних навичок працівників ФОП «Кухаренко О.О.»
Поліпшення взаємин з іншими організаціями та громадою	Зміцнення корпоративно соціальної відповідальності підвищить довіру до досліджуваного адвокатського бюро
Зниження стресу та конфліктів	Здорове середовище знизить рівень стресу, конфліктів та ризиків професійного вигорання працівників бюро
Зростання бізнесу та конкурентних переваг	Поліпшення внутрішніх процесів і культури приведе до зростання фінансових результатів і конкурентних переваг адвокатського бюро

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що організаційна культура є важливим стратегічним елементом розвитку будь-якої організації, у тому числі і досліджуваного адвокатського бюро.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Організаційна культура виходить за межі поверхневих аспектів, таких як дрес-код чи макет офісу. Вона охоплює більш глибокі цінності, переконання та неписані правила, які формують спосіб, яким все відбувається в організації. Це впливає на поведінку співробітників, їх мотивацію та, в кінцевому підсумку, на здатність організації досягати своїх цілей [23]. Саме тому, нами було розроблено декілька рекомендацій стосовно покращення існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

Перш за все, створенням та розвитком корпоративної культури повинен займатися кваліфікований працівник, а саме HR менеджер, якого немає в адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.», тому ми вважаємо за необхідне створити дану посаду в бюро. Ключовою функцією даної посади буде створення ефективного процесу підбору та адаптації нових співробітників. Існує безліч способів створення інклюзивних процесів найму, які сприяють формуванню сильної корпоративної культури, ми до них віднесли:

1. Справедлива оплата праці та доступні компенсації.
2. Навчання працівників, залучених до найму персоналу, контролю підсвідомої упередженості.
3. Відмова від оцінки за критерієм «відповідність культурі».
4. Визначення важливості різноманітності та інклюзивності [21].

Далі, прийнявши на роботу нового співробітника, важливим етапом у роботі HR менеджера є створення процесу адаптації, що відображає культуру адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Це можна зробити за рахунок створення підтримки та опору новому працівнику, а також за рахунок забезпечення нових співробітників бюро матеріалами та часом, необхідними для успішної роботи.

Наступною нашою рекомендацією по покращенню існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» є

розробка кодексу корпоративної етики, адже за результатами дослідження, які було проаналізовано у другому розділі даної роботи, неодноразово наголошувалось на тому, що у працівників бюро немає чіткого розуміння стосовно місії, цілей та цінностей адвокатського бюро.

Кодекс корпоративної етики адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» буде виконувати три основні функції:

- Репутаційна функція кодексу полягає в формуванні довіри до компанії ззовні. Таким чином, кодекс є інструментом корпоративних зв'язків з громадськістю (PR) і підвищує інвестиційну привабливість компанії. Наявність у компанії корпоративної є загальносвітовим стандартом введення бізнесу.
- Управлінська функція кодексу корпоративної етики полягає в регулюванні поведінки у складних етичних ситуаціях.
- Кодекс може транслювати цінності компанії усім співробітникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищувати корпоративну ідентичність [25, с.315].

Також нами було розроблено рекомендації стосовно того, що варто вказувати у змісті кодексу корпоративної етики досліджуваного бюро, а що ні.

Наступна наша рекомендація пов'язана з низькими оцінками працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» системи навчання та підвищення кваліфікації. Дефіцит кваліфікованих кадрів у різних сферах ведення бізнесу набуває все більших масштабів. Головним чинником цих змін стала війна та мобілізація. Бізнес має відповісти на цей виклик і забезпечити подальшу діяльність. Один зі способів досягти цього – навчати власну команду й постійно підвищувати рівень кваліфікації спеціалістів [27].

Саме тому, ми пропонуємо створення корпоративного університету в адвокатському бюро для навчання персоналу. На нашу думку, це допоможе підтримувати кваліфікацію співробітників на високому рівні та розвивати корпоративну культуру. До основних етапів створення корпоративного

університету в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухарчук О.О.» ми віднесли: визначення цілей та завдань, розробка структури курсу, визначення методів та форматів навчання, вибір платформи для навчання, залучення досвідчених співробітників для проведення внутрішніх тренінгів і зовнішніх експертів для спеціалізованих тем, розробка системи оцінки результатів навчання, включаючи зворотний зв'язок та тести, інтеграція з іншими процесами компанії, та підготовка бюджету та ресурсів для запуску проекту.

В рамках розвитку організаційної культури також важливі і неформальні активності для колективу бюро. Тому ми пропонуємо запровадити різні неформальні заходи на регулярній основі, а саме:

1. Раз на місяць колектив адвокатського бюро може збиратися на спільний обід чи сніданок.
2. Раз на квартал можна організовувати так званий «Coffee talk» - це неформальна зустріч для всіх охочих, де за кавою обговорюється якась актуальна робоча тема (це може бути щось корисне з точки зору співпраці з клієнтами бюро або оновлення законодавства).
3. Організація спільних волонтерських заходів, наприклад, збір коштів на благодійність або участь у плетінні сіток для захисників нашої країни, наприклад. Це зміцнює зв'язки між працівниками та підвищує рівень задоволення від роботи, а також підвищує рівень соціальної відповідальності бюро.
4. Організація корпоративних вечірок на свята (Новий рік, День народження компанії, Halloween, тощо) є досить стандартним процесом, однак він має великий вплив на рівень задоволеності роботи працівників.

ВИСНОВКИ

Перехід України до ринкових умов господарювання вимагає розробки ефективних організаційно-економічних механізмів, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності та адаптації як окремих підприємств, так і економіки загалом. Одним із ключових підходів до створення таких механізмів є концепція організаційної культури підприємства [9].

Організаційна культура – це сукупність процедур і правил, що формувалися протягом усього періоду існування організації для адаптації до змін зовнішнього середовища та регулювання внутрішніх відносин між працівниками. Вона відображає політику, ідеологію, пріоритетні цілі, систему мотивації, розподіл повноважень, моральні цінності та поведінкові норми. Компоненти організаційної культури є важливими орієнтирами для керівників у прийнятті управлінських рішень, спостереженні за поведінкою працівників і оцінюванні господарських, виробничих і соціальних аспектів діяльності.

Формування організаційної культури є поступовим процесом, який включає в себе досвід працівників, особливості виховання, методи управління та стратегічні цілі організації. Основною метою є створення позитивного психологічного клімату для кооперації працівників у єдину команду, що керується спільними етичними, моральними та культурними цінностями [10].

Організаційна культура може бути визначена як філософія, ідеологія, цінності, припущення, переконання та відносини, які є спільними для всієї організації. Хоча кожен працівник має свої індивідуальні цінності, лише ті, що підтримуються більшістю, стають основою для визначення характеру організації. Організаційна культура має значний вплив на поведінку працівників [11].

Проведені дослідження довели, що індивідуальні системи в організації слід розглядати як базовий об'єкт формування організаційної поведінки. Життєдіяльність організації залежить від розуміння поведінки кожного

працівника та вміння впливати на неї. Аналіз окремих складових структури особистості працівника є важливою інформаційною базою для розуміння можливостей працівника та його спрямованості в діяльності.

Перспективним напрямом формування очікуваної поведінки та її ціннісних передумов (цілей, завдань) бачимо в адаптації працівника до особливостей організації та його ідентифікації з організацією. До найпоширеніших шляхів передавання культури працівникам слід віднести соціалізацію, церемонії та ритуали, історію, слогани та норми [11].

У другому розділі даної дипломної роботи ми проводили аналіз ролі організаційної культури у формуванні успішної команди на прикладі адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Основними послугами досліджуваного бюро є онлайн-консультація з питань мобілізації та перетину кордону, онлайн-консультація з розлучень та інших питань сімейного права, термінова онлайн-консультація та онлайн-консультація адвокатів бюро. Окрім цього, в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» у 2023 році було започатковано сервіс «NERAZOM», у рамках якого надаються послуги по питаннях розлучення.

На основі проведеного техніко-економічного аналізу основних показників діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022 – 2023 роки можна зробити наступні висновки:

- у 2023 році виручка від реалізації послуг адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» становила 5508 тис.грн., що на 12,59% більше, ніж у 2022 році. Відповідно позитивна динаміка спостерігається у показнику валового доходу: у 2022 році даний показник становив 4600 тис.грн., а вже наступного року збільшився на 16,67% і становив 5400 тис.грн.;
- у 2023 році відбувається розширення штату працівників досліджуваного адвокатського бюро, що в першу чергу пов'язано з започаткуванням сервісу «NERAZOM», а саме збільшенням на 19,05% у порівнянні із 2022 роком; зміна даного показника має відповідний вплив на

розмір фонду заробітної плати штатних працівників, який у 2022 році складав 18396 тис.грн., а у 2023 році збільшився на 30,46% і становив 24000 тис.грн.;

- середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році складає 80 тис.грн., що на 7000 грн. більше, ніж у 2022 році – це свідчить про те, що керівництво бюро піклується про своїх працівників і намагається враховувати усі економічні зміни, такі як інфляція, економічна криза і т.п., при плануванні заробітної плати на наступний рік. що у досліджуваного бюро фонд оплати праці складається з двох складових: основної заробітної плати та додаткової плати, а саме з премій та винагород, що мають систематичний характер (вони, як правило, залежать від результату справи, яку ведуть працівники бюро).

Також, нами був проведений аналіз складових управління персоналу адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022 – 2023 роки, на основі якого можна зробити наступні висновки:

- на досліджуваному бюро діє лінійна організаційна структура управління, яка «є характерною для малих організацій; вона забезпечує єдність та чіткість розпоряджень, а відповідальність за все несе керівник [18, с.139];

- основна кількість працівників була працевлаштована в бюро у 2022 році, адже саме бюро юридично було створено у серпні 2021 року, а найм персоналу почався вже у 2022 році, а найбільша кількість вибувших працівників також припадає на 2022 рік, адже одразу знайти релевантних і кваліфікованих працівників досить важко, особливо з урахуванням початку повномасштабного вторгнення на території України, а також з урахуванням відсутності в організації менеджера по персоналу;

- на досліджуваному бюро працюють в основному жінки, адже їх питома вага у 2023 році склала 88% від загальної питомої ваги чисельності працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.», тобто 22 особи; проте кількість працюючих чоловіків на досліджуваному бюро у 2023 році виросла на 2 особи в порівнянні з 2022 роком;

- основну питому вагу на досліджуваному бюро складають працівники віком від 18 до 35 років, а саме 72% у 2023 році проти 76.19% у 2022 році. На другому місці працівники віком від 36 до 65 років, а саме 7 осіб у 2023 році проти 5 у 2022 році. Також, на основі даної таблиці, ми можемо побачити, що на ФОП «Кухаренко О.О.» не працюють пенсіонери, що може бути пов'язано із динамічністю сфери, в якій працюю бюро;

- основну питому вагу займають працівники з повною вищою освітою, адже адвокатському бюро дуже важливо підтримувати постійне підвищення кваліфікації своїх працівників, адже постійні зміни в законодавстві вимагають нових знань та навичок.

Оскільки досліджуване бюро ФОП «Кухаренко О.О.» існує всього 2,5 роки відповідно зараз найкращий час для того, щоб активно починати вибудовувати принципи організаційної культури нашого бюро. Саме тому, ми провели аналіз тих аспектів організаційної культури, які наразі вже сформувались в досліджуваному бюро, щоб виявити її сильні та слабкі сторони.

Перевагами діючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» можна вважати:

1. працівники бюро відчують залученість до своєї команди, у той самий час вони вважають себе автономними та відчують можливість позитивно вплинути та зробити свій внесок у розвиток бюро;

2. працівники діють відповідно до вкорінених цінностей бюро і вважають, що мають розвинені навички для того, щоб досягнути згоди навіть у незнайомих або непередбачуваних ситуаціях;

3. працівники бюро оцінюють його як адаптивне, методи роботи в бюро є гнучкими та адаптуються до зміни ситуації та потреб споживачів, також працівники бюро постійно шукають найкращі практики та інтегрують їх у власну роботу.

До недоліків організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» на нашу думку можна віднести:

1. відсутність кодексу корпоративної етики бюро, щоб усі працівники організації рухались в одному напрямку та привносили у суспільство спільні цінності;

2. відсутність інвестування у навчання своїх працівників для розвитку їх потенціалу.

Організаційна культура виходить за межі поверхневих аспектів, таких як дрес-код чи макет офісу. Вона охоплює більш глибокі цінності, переконання та неписані правила, які формують спосіб, яким все відбувається в організації. Це впливає на поведінку співробітників, їх мотивацію та, в кінцевому підсумку, на здатність організації досягати своїх цілей [23]. Саме тому, нами було розроблено декілька рекомендацій стосовно покращення існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.».

Перш за все, створенням та розвитком корпоративної культури повинен займатися кваліфікований працівник, а саме HR менеджер, якого немає в адвокатському бюро ФОП «Кухаренко О.О.», тому ми вважаємо за необхідне створити дану посаду в бюро. Ключовою функцією даної посади буде «створення ефективного процесу підбору та адаптації нових співробітників. Існує безліч способів створення інклюзивних процесів найму, які сприяють формуванню сильної корпоративної культури, ми до них віднесли:

1. Справедлива оплата праці та доступні компенсації.
2. Навчання працівників, залучених до найму персоналу, контролю підсвідомої упередженості.
3. Відмова від оцінки за критерієм «відповідність культурі».
4. Визначення важливості різноманітності та інклюзивності [21].

Далі, прийнявши на роботу нового співробітника, важливим етапом у роботі HR менеджера є створення процесу адаптації, що відображає культуру адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». Це можна зробити за рахунок створення підтримки та опору новому працівнику, а також за рахунок

забезпечення нових співробітників бюро матеріалами та часом, необхідними для успішної роботи.

Наступною нашою рекомендацією по покращенню існуючої організаційної культури адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» є розробка кодексу корпоративної етики, адже за результатами дослідження, які було проаналізовано у другому розділі даної роботи, неодноразово наголошувалось на тому, що у працівників бюро немає чіткого розуміння стосовно місії, цілей та цінностей адвокатського бюро.

Кодекс корпоративної етики адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» буде виконувати три основні функції:

- Репутаційна функція кодексу полягає в формуванні довіри до компанії ззовні. Таким чином, кодекс є інструментом корпоративних зв'язків з громадськістю (PR) і підвищує інвестиційну привабливість компанії. Наявність у компанії корпоративної є загальносвітовим стандартом введення бізнесу.
- Управлінська функція кодексу корпоративної етики полягає в регулюванні поведінки у складних етичних ситуаціях.
- Кодекс може транслювати цінності компанії усім співробітникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищувати корпоративну ідентичність [25, с.315].

Також нами було розроблено рекомендації стосовно того, що варто вказувати у змісті кодексу корпоративної етики досліджуваного бюро, а що ні.

Наступна наша рекомендація пов'язана з низькими оцінками працівників адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» системи навчання та підвищення кваліфікації. Дефіцит кваліфікованих кадрів у різних сферах ведення бізнесу набуває все більших масштабів. Головним чинником цих змін стала війна та мобілізація. Бізнес має відповісти на цей виклик і забезпечити подальшу діяльність. Один зі способів досягти цього – навчати власну команду й постійно підвищувати рівень кваліфікації спеціалістів [27].

Саме тому, ми пропонуємо створення корпоративного університету в адвокатському бюро для навчання персоналу. На нашу думку, це допоможе підтримувати кваліфікацію співробітників на високому рівні та розвивати корпоративну культуру. До основних етапів створення корпоративного університету в рамках адвокатського бюро ФОП «Кухарчук О.О.» ми віднесли: визначення цілей та завдань, розробка структури курсу, визначення методів та форматів навчання, вибір платформи для навчання, залучення досвідчених співробітників для проведення внутрішніх тренінгів і зовнішніх експертів для спеціалізованих тем, розробка системи оцінки результатів навчання, включаючи зворотний зв'язок та тести, інтеграція з іншими процесами компанії, та підготовка бюджету та ресурсів для запуску проекту.

В рамках розвитку організаційної культури також важливі і неформальні активності для колективу бюро. Тому ми пропонуємо запровадити різні неформальні заходи на регулярній основі, а саме:

1. Раз на місяць колектив адвокатського бюро може збиратися на спільний обід чи сніданок.
2. Раз на квартал можна організовувати так званий «Coffee talk» - це неформальна зустріч для всіх охочих, де за кавою обговорюється якась актуальна робоча тема (це може бути щось корисне з точки зору співпраці з клієнтами бюро або оновлення законодавства).
3. Організація спільних волонтерських заходів, наприклад, збір коштів на благодійність або участь у плетінні сіток для захисників нашої країни, наприклад. Це зміцнює зв'язки між працівниками та підвищує рівень задоволення від роботи, а також підвищує рівень соціальної відповідальності бюро.
4. Організація корпоративних вечірок на свята (Новий рік, День народження компанії, Halloween, тощо) є досить стандартним процесом, однак він має великий вплив на рівень задоволеності роботи працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Наукова робота на тему: «Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості». URL: <http://surl.li/hltitg> (дата звернення 25.08.2024).
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Організаційна культура. URL: <http://surl.li/vvqppc> (дата звернення 25.08.2024).
4. Тарасюк В.Д. Елемента та фактори формування організаційної культури підприємства. *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского Серия «Экономика и управление»*. Том 22 (61). 2009 г. № 2. С. 333-340.
5. Другова О. С., Лі С. Організації на культура як основа успішного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 146 – 150.
6. Захарчин Г.М. Чинники організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Економіка та управління підприємствами*. С. 105-109.
7. Класифікацій організаційних культур. URL: <http://surl.li/vacwou>
8. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. URL: <https://core.ac.uk/reader/12087060> (дата звернення 26.10.2024).
9. Плотніченко С.Р., Островерхов В. Організаційна культура. URL: <http://surl.li/kswxrc>
10. Чупріна М.О. Організаційна культура працівника як об'єкт формування організаційної поведінки. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/36bef977-5b9c-4152-bc3c-c0104db8ae32/content> (дата звернення 26.10.2024).

11. Офіційний сайт адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.». URL: <https://advokat-kukharenko.com/>
12. Офіційний сайт сервісу «NERAZOM». URL: <https://nerazom.com/>
13. Фінансова звітність діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2022 рік.
14. Фінансова звітність діяльності адвокатського бюро ФОП «Кухаренко О.О.» за 2023 рік.
15. Офіційний сайт Міністерству Фінансів України. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2022 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2022/> (дата звернення 26.10.2024).
16. Офіційний сайт Міністерству Фінансів України. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2022 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> (дата звернення 27.10.2024).
17. Солоненко Ю.В. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2014. № 4 (44). С. 136-145.
18. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління. URL: <https://studfile.net/preview/5176104/page:26/> (дата звернення 28.10.2024).
19. Курдибай Н.Ю. Дипломна робота на тему: «Впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2024. 95 с.
20. Офіційний сайт «Asana». Шість советов от руководителей Asana о том, как создать крепкую организационную культуру. URL: <https://asana.com/ru/resources/types-organizational-culture> (дата звернення 27.10.2024).

21. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL: <http://surl.li/ylbfsz> (дата звернення 27.10.2024).
22. Пігош В.А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Науковий вісник Мукачівського наукового університету*. 2020. № 1 (13). С. 104-107.
23. Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2008. № 1 (29). С. 314-317.
24. Budni. Медіаплатформа про роботу ти життя. Корпоративна культура. Як створити корпоративний кодекс: важливі пункти. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-stvoriti-korporativniy-kodeks-vazhlivi-punkt> (дата звернення 28.10.2024).
25. Mind.ua. Освіта для команди: чому бізнесу важливо інвестувати в навчання працівників. URL: <https://mind.ua/openmind/20275087-osvita-dlya-komandi-chomu-biznesu-vazhlivo-investuvati-v-navchannya-pracivnikov>
26. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>. (дата звернення 28.10.2024).
27. Work.ua // Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>
28. Ude.ua. Цілі та вимоги кадрової політики підприємства. URL: <http://surl.li/gejjui> (дата звернення 28.10.2024).
29. Кадрова політика підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/saojzs> (дата звернення 28.10.2024).
30. Кадрова політика підприємства: вебсайт. URL: <http://surl.li/naswob> (дата звернення 28.10.2024).
31. VIP: HR. Адаптація персоналу як важлива складова HR-процесу: вебсайт. URL: <http://surl.li/hwvery> (дата звернення 28.10.2024).
32. Mike Pritula. Talent Academy. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження: вебсайт. URL: <http://surl.li/wucrpb> (дата звернення 29.10.2024).
33. ITExpert. «Welcome до команди»: як покращити онбординг ІТ-фахівців: вебсайт. URL: <http://surl.li/nwjslo> (дата звернення 28.10.2024).

34. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Як закохати новачка в компанію за допомогою велкам-презентації: вебсайт. URL: <http://surl.li/gjgcth> (дата звернення 28.10.2024).

35. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя // Welcome box для нових співробітників: для чого він і що там можна знайти: вебсайт. URL: <http://surl.li/unfypg> (дата звернення 28.10.2024).

36. Арсенал страхування. Корпоративне медичне страхування працівників: переваги та особистості: вебсайт. URL: <http://surl.li/ixwzre> (дата звернення 28.10.2024).

37. PeopleForce Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників: вебсайт. URL: <http://surl.li/zsnbec> (дата звернення 28.10.2024).

38. Офіційний сайт Wellbeing Company: вебсайт. URL: <https://wellbeing.vision/> (дата звернення 28.10.2024).

39. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html> (дата звернення 28.10.2024).

40. PeopleForce. Core HR. Вартість під ваши потреби: вебсайт. URL: <http://surl.li/zyzhky> (дата звернення 28.10.2024).

41. Мінфін: вебсайт. URL: <http://surl.li/ipvvci>

42. Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики в сучасних умовах. Науковий вісник Хмельницького національного університету. – 2023. Т. 312, №61. С. 26–34.

43. Стратегія управління персоналом до 2024 року. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>.

Додатки

Додаток А

«ЗАЛУЧЕННЯ»

 Автономність та надання повноважень / Розширення можливостей	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Більшість співробітників дуже зацікавлені у своїй роботі та віддані їй.				
2. Рішення зазвичай ухвалюють на тому рівні, де можна отримати найчіткішу інформацію.				
3. Інформацію вільно розповсюджують, отже, кожен за необхідності може отримати достовірні дані.				
4. Кожен член колективу вважає, що може позитивно вплинути та зробити свій внесок у розвиток доброго (належного) врядування.				
5. Планування є постійним, і кожен співробітник у якийсь спосіб бере в ньому участь.				
Середнє значення:				

 Орієнтованість на командну роботу	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Співпрацю між різними структурними підрозділами активно заохочують.				
2. Співробітники відчувають, що вони є частиною команди.				
3. В організації на практиці діє принцип командної роботи, а не ієрархічного підпорядкування.				
4. Команди — організаційна основа нашої роботи.				
5. Кожен співробітник бачить зв'язок між своєю роботою та стратегічними цілями й результатами діяльності органу.				
Середнє значення:				

 Розвиток потенціалу	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Повноваження делеговано в такий спосіб, що працівники значною мірою діють самостійно.				
2. Спроможність працівників постійно зростає.				
3. У навчання працівників постійно інвестують.				
4. Потенціал працівників розглядають як важливий чинник у досягненні результативності й високих стандартів діяльності.				
5. Орган публічної влади вчиняє дії для наявності кваліфікованих працівників, потрібних для роботи.				
Середнє значення:				

«ПОСЛІДОВНІСТЬ / ІНТЕГРАЦІЯ»

 Ключові цінності	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Керівники діють так, як і говорять (слова відповідають діям).				
2. У поведінці керівників очевидним є лідерство та низка дієвих практик.				
3. Орган публічної влади сприяє тому, щоб усі працівники реалізували низку чітко визначених та узгоджених спільних цінностей.				
4. Орган публічної влади вживає заходів, якщо спільні цінності ігнорують (не сповідують).				
5. В органі наявний кодекс професійної етичної поведінки, що на практиці є орієнтиром для поведінки службовців.				
Середнє значення:				

 Консенсус, досягнення згоди	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. У разі виникнення розбіжностей керівники докладають усіх зусиль для ухвалення взаємно вигідних рішень.				
2. Наявна потужна організаційна культура, якою колектив повністю задоволений.				
3. Консенсусу легко досягти, навіть із дуже складних питань.				
4. Є чітке розуміння правильних і неправильних підходів до розв'язання проблем.				
5. Керівники вислуховують співробітників, прислухаються до них, щоб переконатися в правильності підходу.				
Середнє значення:				

 Координація та інтеграція	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Підхід різних структурних підрозділів до роботи є послідовним і передбачуваним.				
2. Співробітники різних структурних підрозділів мають спільну візію на пряму діяльності.				
3. Проекти / діяльність легко узгоджувати між різними структурними підрозділами.				
4. Робота з працівниками інших структурних підрозділів ніяк не відрізняється від роботи з колегами.				
5. Цілі та завдання узгоджено як між різними структурними підрозділами, так і на різних управлінських рівнях.				
Середнє значення:				

«АДАПТИВНІСТЬ / ГНУЧКІСТЬ»

 Просування змін	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Методи роботи гнучкі, їх легко змінити, адаптувати до зміни ситуації та потреб.				
2. Орган публічної влади ефективно реагує на нове законодавство, можливості та вимоги, очікування та потреби населення й організацій.				
3. В органі постійно впроваджують нові та покращені методи роботи.				
4. Працівники постійно вишуковують найкращі практики та інтегрують їх у власну роботу.				
5. Різні структурні підрозділи органу публічної влади часто співпрацюють для впровадження змін.				
Середнє значення:				

 Орієнтованість на громадян	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Думки та рекомендації населення й організацій часто приводять до змін в органі публічної влади.				
2. Споживачів постійно запитують про їхню думку щодо послуг (налагоджено зворотний зв'язок), на основі чого послуги вдосконалюють і розвивають.				
3. Працівники органу публічної влади мають чітке та глибоке розуміння потреб і побажань населення й організацій.				
4. Інтереси громадян завжди враховують під час ухвалення рішень.				
5. Орган публічної влади заохочує встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.				
Середнє значення:				

 Навчання в організації	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Керівники розглядають хиби та невдачі як можливості для навчання й розвитку й заохочують їх конструктивне та всебічне обговорення.				
2. У роботі підтримують інновації та нові підходи, навіть дещо ризиковані.				
3. Навчання та розвиток працівників розглядають як інвестицію.				
4. Працівники відчують, що навчання і розвиток є важливим складником їхньої роботи.				
5. Орган публічної влади сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного.				
Середнє значення:				

«МІСІЯ»

 Стратегічне спрямування	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Орган публічної влади має довгострокові мету, цілі та стратегічний напрям діяльності.				
2. Є чітке розуміння місії, завдяки чому працівники органу відчують значення своєї роботи.				
3. Стратегії роботи відображають погляди як керівництва, так і підпорядкованих їм працівників.				
4. Стратегія діяльності органу є дієвим та живим / динамічним документом, зміст якого знають, розуміють та виконують працівники органу.				
5. Керівники постійно та неформально обговорюють стратегічні напрями роботи з працівниками органу.				
Середнє значення:				

 Цілі та завдання	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. В органі публічної влади цілі та завдання діяльності є узгодженими, цілі сприймають як спільні.				
2. Спільні цілі органу публічної влади є амбітними, але реалістичними.				
3. Керівники постійно обговорюють з іншими працівниками цілі й завдання діяльності та прогрес у їх досягненні.				
4. Керівники постійно відстежують прогрес досягнення цілей, використовуючи при цьому чітко визначені (на етапі планування) вимірювані показники / індикатори результативності.				
5. Працівники органу розуміють, що необхідно зробити для забезпечення доброго (належного) врядування.				
Середнє значення:				

 Візія	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Працівники мають спільну візію того, як орган розвиватиметься в майбутньому.				
2. Керівництво органу публічної влади має візію розвитку країни (на довготривалу перспективу).				
3. Довгострокові цілі є орієнтиром для планування на коротку перспективу.				
4. Прогнозування розвитку є спільним, викликає ентузіазм та мотивує працівників до активної та результативної діяльності.				
5. Короткостроковим викликам і завданням дають раду, не перешкоджаючи руху до досягнення довгострокових результатів.				
Середнє значення:				