**ШИФР «ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ»**

**ВИБІР КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ…………………………………………………………………………… | 3 |
| 1. Теоретичні основи формування гендерно-чутливої корпоративної культури підприємства………………………………………………………… | 5 |
| 1.1. Визначення та сутність корпоративної культури підприємства……….. | 5 |
| 1.2. Основні типології та моделі корпоративної культури з урахуванням гендерних аспектів……………………………………………………………... | 7 |
| 1.3. Структура та елементи формування корпоративної культури підприємства з урахуванням  гендерних аспектів…………………………… | 10 |
| 2. Методичні основи оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури…………………………………………………………………………. | 14 |
| 2.1. Основні методики оцінки рівня корпоративної культури………………. | 14 |
| 2.2. Розробка методики оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві……………………………………………………… | 15 |
| 2.3. Оцінка рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві……………………………………………………………………... | 20 |
| 3. Експериментальні дослідження…………………………………………….. | 23 |
| 3.1. Вибір моделі корпоративної культури залежно від гендеру…………… | 23 |
| Висновки………………………………………………………………………… | 30 |
| Список використаної літератури………………………………………………. | 31 |
| Додатки………………………………………………………………………….. | 35 |

**ВСТУП**

Сучасні умови ринкового господарювання вимагають нових перспективних форм управлінського і владного впливу, які б забезпечили максимально можливе досягнення бажаних результатів діяльності організації. Активна інтеграція жіночої та чоловічої моделей поведінки в бізнесі створює передумови і формує усвідомлену необхідність вивчення гендерних особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності та формування корпоративної культури підприємства в залежності від статі керівника.

*Метою дослідження* є поглиблення теоретичних та методичних положень управління корпоративною культурою підприємства з урахуванням гендерних аспектів. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд *завдань:* 1) удосконалити теоретичні основи формування корпоративної культури з урахуванням гендерних аспектів; 2) визначити поняття корпоративна культура, її типології та моделі; 3) визначити структуру та елементи, що впливають на формування гендерно-чутливої корпоративної культури підприємства; 4) розробити методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства з урахуванням гендерних аспектів; 5) провести оцінку рівня корпоративної культури підприємства враховуючи гендерні аспекти; 6) обрати модель корпоративної культури залежно від статі керівника.

*Об'єкт дослідження:* процес оцінки і вибору корпоративної культури на підприємстві*.*

*Предмет дослідження:* система таметоди оцінки і вибору корпоративної культури на підприємстві.

*Наукові результати:*

- отримало подальший розвиток модель корпоративної культури підприємства з урахуванням гендерних аспектів, що представлена у вигляді системи елементів, які впливають на формування корпоративної культури на різних рівнях: працівника, колективу, організації та міжорганізаційної мережі;

- удосконалено методичний підхід щодо оцінки рівня корпоративної культури підприємства з точки зору урахування гендерних аспектів, яка, на відміну від існуючих, базується на трьохвимірній матриці, що сформована показниками сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб’єктами безпосереднього оточення підприємства;

- отримало подальший розвиток методичні рекомендації щодо розробки та вибору моделі корпоративної культури через дослідження гендерного аспекту, використовуючи модель організаційних відносин, створену з використанням зв'язків NetLogo.

В процесі вирішення поставлених задач в науковій роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні *методи:* теоретичного узагальнення та абстрагування, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний аналіз, метод семантичного диференціалу, матричний метод.

Результати дослідження впроваджені в діяльність ПАТ «АТП-16355» м. Харкова, що підтверджено Актом впровадження, який наведений в додатку А.

За темою дослідження було опубліковано статей – 2, тез доповідей – 1:

- Формування системи корпоративної культури з урахуванням гендерного аспекту // Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів ІІІ всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів та студентів. – Харків: ХНАДУ, 2017. – 572 с. – С. 238-241.

- Необхідність врахування гендерного аспекту при управлінні підприємством// Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Збірник. – Х.: Монограф, 2017. – 479 с. – С.431-433.

- Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України: Збірник матеріалів ІІ міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. – Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. – 402 с. – С. 158-160.

**1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО- ЧУТЛИВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДРИЄМСТВА**

* 1. **Визначення та сутність корпоративної культури підприємства**

Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Вони виявили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій, підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [9].

Наявність великої безлічі різноманітних і часто, суперечливих визначень термінів «корпоративна культура» і «організаційна культура», створює додаткові труднощі для пізнання і практики. Тому, надалі, поняття організаційна культура і корпоративна культура в даній роботі будуть використовуватися як синоніми. У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття «корпоративна культура». Розглянемо найбільш поширені, які представлені в таблицях 1.1 та 1.2.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

|  |  |
| --- | --- |
| Вчені | Поняття |
| 1 | 2 |
| Д. Елдрідж,  А. Кромбі [35] | Корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі |
| К. Голд [36] | Корпоративна культура — це унікальні характеристики особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузей |
| Г. Морган [39] | Корпоративна культура — засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств |
| М. Мескон [20] | Корпоративна культура — клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організаці |
| О.С. Віханській і О.І. Наумов [5] | Корпоративна культура — набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій |
| 1 | 2 |
| М.І. Магура [18] | Корпоративна культура — система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації |
| С.А. Ліпатов [15] | Корпоративна культура — одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Це атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поводжень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід |
| Е.Шейн [32, 41] | Корпоративна культура — це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації |

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «організаційна культура»

|  |  |
| --- | --- |
| Вченні | Поняття |
| Л. Эллрилж, А. Кромбі, [34, 35] | Під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т. п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей |
| У. Оучі [33] | Організаційна культура - символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання |
| С. Мишоп, П. Штерн [38] | Організаційна культура - сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділяється цінностей, притаманних підприємствам, і передаються кожному членові з вуст в уста в якості життєвого досвіду |
| Д. Мацумото [19] | Організаційна культура - динамічна система правил, поділюваних членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад, відносини, цінності, переконання, норми і поведінка. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничої діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненим цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але й вся організація |

Порівняльна характеристика цих термінів наведена у додатку Б. Використовуючи те загальне, що властиве цим визначенням, під корпоративною культурою пропонується розуміти систему цінностей, переконань, відносин, норм поведінки, спільних для всіх співробітників, що відображають індивідуальність кожної окремої компанії і задають індивідуальну поведінку її членів, та формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії компанії.

**1.2 Основні типології та моделі корпоративної культури з урахуванням гендерних аспектів**

У світовій практиці існує велика кількість типологій корпоративних культур. Вплив типологій корпоративної культури на її формування не можна недооцінювати, але все ж в умовах, коли потрібно розробити організаційну культуру для конкретного підприємства, самих типологій зазвичай мало. Тому, при формуванні корпоративної культури доцільно використовувати моделі її побудови. При вивченні та формуванні корпоративної культури підприємства в фокусі уваги опиняється людина, її потреби, інтереси та цінності, тому важливу роль в процесі управління відіграє гендер.

Гендер – соціальна стать, що визначає поведінку людини. Гендерні відмінності – сукупність специфічних психологічних і фізіологічних особливостей чоловіків і жінок, тобто відмінності в їх поведінці і сприйнятті світу [30, с.141]. Тобто, під гендером будемо розуміти соціальну роль, закріплену за носієм статі або організовану модель соціальних відносин між статями, яка визначає не тільки характер їх міжособистісних взаємодій, але й відносин в підприємствах. В організаційній культурі підприємства формуються гендерні відносини, що впливає на можливості для самореалізації певних гендерних груп. Дослідження гендерних аспектів корпоративної культури має важливість як в теоретичному, так і в практичному відношенні.

В роботі розглянемо тільки найвідоміші і поширені типології знаменитих авторів та визначимо, наскільки в них були враховані гендерні аспекти. Питаннями виділення різних типів корпоративної культури на підприємстві займалися автори Т.Є. Діл і А.А. Кенеді [27, с. 49], Р. Акофф [27, с.50], У. Оучі [27, с.53], С. Ханді [27, с.62], М. Бурке [7], Ф. Клухольм і Ф. Стродберг [21, с.62], С. Іошимурі [1, с. 41], У. Нойман [1, с.43], Г. Лейн і Дж. Дістефано [17], М. Мол [2], Д. Денісон [28], Е. Шейн [32, 41] та інші. Запропоновані авторами різні моделі та типології організаційної культури наведені в додатку В. Більшість дослідників розглядали велике різноманіття типологій та факторів, що впливають на корпоративну культуру, але не має єдиного підходу щодо виділення типів культури, факторів, що її формують, також вони практично не враховували гендерну специфіку.

Найбільш поширена модель діагностики корпоративної культури OCAI, яка була розроблена К. Камероном і Р. Куїнном [13] наведена на рисунку 1.1. Більш детально запропоновані типи корпоративної культури розглянуті в таблиці В.10 (додаток В).

Зовнішнє позиціонування і диференціація

Адхократична культура

Ринкова культура

Ієрархічна культура

Кланова культура

Гнучкість та індивідуальність

Внутрішній контроль та інтеграція

Контроль та стабільність

Рисунок 1.1 – Модель корпоративної культури Р. Куїнна та К. Камерона

Деякі дослідники приділяли більшу увагу гендерній специфіці. Голандський вчений Г. Хофстеде [21, с.130], запропнував типології корпоративної культури, що певним чином враховували гендерний аспект. В моделі який він виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і фахівців і організацію в цілому, які наведені на рисунку Г.1 та в таблиці Г.1 (додаток Г). Автор прийшов до висновку, що більшість відмінностей в робочих цінностях і відносинах залежать від місця в організації, професії, віку і статі.

Типологія організаційної культури, яку запропонували британські автори С. Медок та Д. Паркін [25] базується на дослідженні гендерних відносин всередині організації. В ході дослідницької та консультаційної роботи вчені виділили шість існуючих типів організаційної культури, наведені в таблиці 1.3 та на рисунку Д.1 в додатку Д.

Таблиця 1.3 – Класифікація організаційної культури за гендерним аспектом

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Стисла характеристика |
| Культура джентльменського клубу | Дана культура має в основі гуманні, цивілізовані відносини між людьми. Чоловіки - менеджери м’яко стримують жінок на їх посадах, не даючи можливості професійно зростати. Жінки є цінними кадрами на займаних посадах. При спробі змінити ситуацію жінки погіршують ставлення до себе |
| Культура казарми | Культура характеризується деспотичністю. Жінки в таких організаціях займають низові позиції. Культура дозволяю відноситись до жінок зневажливо як до тих, хто не має влади |
| Культура спортивної роздягальні | В основі даної культури – виключно чоловічі інтереси. Жінки навіть на високих посадах не посвячуються в коло інтересів чоловічої половини колективу та відкрито ігноруються |
| Культура заперечення різниці між статями | Дана культура повністю заперечує всі рамки між статями, що знищує дискримінацію, потребує від жінок та чоловіків однакових успіхів, однак, зневажає, наприклад, традиційні сімейні функції жінок |
| Культура уявного захисту жінок | Культура, яка в основі має міфи про рівність. Дискримінація виражена у формі заступництва, коли жінки насильно залучаються до непосильної активної роботи, яка має їм нагадувати, що вони жертви та потребують постійної турботи сильної статі |
| Культура кмітливих мачо | Представлена культура базується на принципі "управління в руках активних та ініціативних". Незважаючи на статеві розмежування, керівні посади віддаються як жінкам, так і чоловікам. При чому в даному типі культури жінки частіше більш жорстокі та нещадні |

Цієї ж думки також додержується Д. Вачугов [4]. Також були проведені дослідження О. Краснопольською [14] щодо виявлення у жінок-лідерів тих якостей, що не притаманні чоловікам. Дану тематику продовжила у своїй роботі О. Гриньова [8]. Ряд тез стосовно ролі жінок в управлінні сучасною організацією висунув Я. Лояніч [16]. В рамках корпоративної культури гендерні стереотипи та уявлення мають досить сильний вплив, в зв'язку зі специфікою її функціонування. Використовуваний принципи та інструментарій менеджменту не дозволяє комплексно вивчити природу та представити структуру корпоративної культури, тобто виникає потреба удосконалення теоретичних засад її формування.

**1.3 Структура та елементи формування корпоративної культури підприємства з урахуванням гендерних аспектів**

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно досліджувати її структурні елементи, тому деякі автори розглядали корпоративну культуру по рівнях. Так, Е. Шейн [32] виділив три рівня корпоративної культури, наведені на рисунку 1.2. А.Ф. Харріс і Р. Морган [20] пропонували свої 10 характеристик, але набагато більш повну картину корпоративної культури представив А.А. Погорадзе [23], він розглядав її як складне явище, що включає людину, культуру, науку, техніку і виробництво. Його теорію розвинув В.А. Співак, таким чином визначивши елементи корпоративної культури [10].

1 РІВЕНЬ

Зовнішні ритуали і церемонії, психологічний клімат у колективі, стиль одягу, «міфи і легенди», «герої» і «антигерої», манера спілкування, технологія виробництва

2 РІВЕНЬ

Цінності і вірування, стратегія і філософія, проголошує цілі

3 РІВЕНЬ

Національна культура, менталітет, особливості сприйняття

Рисунок 1.2 – Структура корпоративної культури за Е. Шейном

Автор Ільїних С.А. [11] пропонує розглядати організаційну культуру як «суб'єкт управління» з точки зору гендерного аспекту, що має особливості, зумовлені її системно-рівневою будовою. З урахуванням цієї властивості при дослідженні автором виділяються такі рівні ієрархії: надсистема, система, підсистема (додаток Е). Системно-рівнева будова організаційної культури застосовується автором для обґрунтування того, що в надсистемном і подсистемном рівнях організаційної культури відтворюється гендер, гендерна асиметрія.

Автори Букарєв Д.В та Федотова І.В [3] розглядали корпоративну культуру з позиції багаторівневого формування та виділили три рівні: 1) рівень працівника; 2) рівень колективу; 3) рівень організації. Запропоновану модель та фактори її формування наведені в додатку Є.

Базуючись на попередніх дослідженнях, потрібно розглядати корпоративну культуру з точки зору системного підходу у якості системи взаємопов’язаних елементів. При формуванні моделі корпоративної культури підприємства пропонується виділяти такі рівні: рівень працівника, рівень колективу, рівень організації, рівень міжорганізаційної мережі (рисунок 1.3).

Культура організації складається з цінностей, переконань, норм, ролей, установок людей, які працюють в даній організації. Таким чином, в центрі моделі знаходиться працівник, який є носієм певної культури, та має сформовані вихованням цінності та гендерну ідентичність. Робітник отримує зі своєї корпоративної культури серію установок в формі фундаментальних цінностей і його сприйняття цього залежать від місця в організації, професії, віку і статі. На другому рівні носієм корпоративної культури буде сам колектив, члени якого проголошують при взаємодії засвоєні формальні і неформальні норми діяльності, певні гендерні уявлення, а також реакції на управлінські рішення.

На третьому рівні культура формується на рівні організації та знаходиться над людьми (колективами та окремими працівниками), тобто спрямовує і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей, враховуючи та нівелюючи гендерні стереотипи. Організаційна культура є результатом багаторазової взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії.

На четвертому рівні знаходиться культура міжорганізаційної мережі, коли формується і розвивається філософія відносин між структурними частинами і членами різних організацій, які входять до партнерської мережі.

Рівень

працівників

Рівень колективів

Рівень організації

ТП

ОЦ

ІП

ЗС

УМ

К

Х

УМ

СВ

ВК

КС

ЦП

ПВ

ОВ

КС

ЕМ

ІА

ТО

СП

К

Рівень міжорганізаційної мережі

П

Е

ЕК

ІІ

СД

СЗ

ЗВ

Ч

ГІ

ВЛ

К

ГУ

ТУ

ЦВ

ПР

СФ

ІН

ОП

ДЕ

ГС

СН

ФС

НХ

КМ

СУ

МФ

МС

ГА

Рисунок 1.3 – Модель системи корпоративної культури з урахуванням гендерних аспектів

Умовні позначення:

|  |  |
| --- | --- |
| ***Рівень працівників:***  УМ - Усвідомлення себе і свого місця в організації  К - Компетенція  ТП - Темперамент і поведінка  ОЦ - Особисті цінності  ІП - Особисті інтереси і потреби  ЗС - Звички і схильності  Х - Харизма  ЗВ - Зовнішній вигляд, одяг представлення себе на роботі (уніформа, діловий стиль, косметика, зачіска і т.д.)  Ч - Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання  ГІ - Гендерна ідентичність | ***Рівень колективів:***  УМ - Усвідомлення свого місця в колективі  СВ - Питання статусу і влади  ВК - Рівень внутрішньої кооперації  КС - Комунікаційна система та культура спілкування  ЦП - Цінності і норми поведінки  ПВ - Критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності  ОВ - Особистісні відносини  ВЛ - Взаємини між людьми по рангу, релігії і громадянству, статі, віку  К - Соціально-психологічний клімат  ГУ - Гендерні уявлення |
| ***Рівень організації:***  КС - Комунікаційна система  ЕМ - Трудова етика і мотивування  ІА - Інтеграція та адаптація  СП - Фірмовий стиль і зовнішній вигляд приміщень  К - Соціально-психологічний клімат в організації  ТО - Традиції організації, зовнішні ритуали і церемонії  ТУ - Тип управління  ПР - Процес розвитку працівника і навчання  ЦВ - Цінності і вірування  СФ - Стратегія і філософія  ІН - Ідеї, норми, установи , знання  ОП - Організаційна поведінка  ГС - Гендерні стереотипи | ***Рівень міжорганізаційної мережі:***  П - Політика  Е - Економіка  ЕК - Екологія  ІІ - Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці  СД - Соціокультурна динаміка  СЗ - Система законодавства  ДЕ - Діловий етикет  НХ - Національний характер  ФС - Форми суспільної свідомості  СН - Соціальне несвідоме  КМ - Картина миру  СУ - Соціальне уявлення  МФ - Мовні форми  МС - Мовні структури  ГА - Гендерна асиметрія |

Для підприємства важливо на третьому і четвертому рівнях формування корпоративної культури подолати негативні явища, пов'язані з гендерною асиметрією на рівні організації та міжорганізаційної мережі, для чого потрібно впровадження та розвиток соціального партнерства чоловіків і жінок.

Таким чином, запропонована чотирирівнева модель системи гендерно-чутливої корпоративної культури підприємства, яка представлена у вигляді системи взаємопов’язаних елементів. Згідно цієї моделі, формування корпоративної культури охоплює зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, на кожному із виділених рівнів враховуються гендерні аспекти, починаючи із гендерної ідентичності кожного працівника, їх уявлень, стереотипів, і закінчуючи вивченням гендерної асиметрії на підприємстві.

**2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РІВНЯ ГЕНДЕРНОЇ ЧУТЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**2.1 Основні методики оцінки рівня корпоративної культури**

Існуючі методики діагностики організаційної культури мають суттєві відмінності, які полягають як у меті дослідження, так і в методах, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Розглянемо методики, які є найбільш відомими, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Методики дослідження корпоративної культури

|  |  |
| --- | --- |
| Назва методики | Характеристика |
| Методика «клінічного дослідження» Е.Шейна [32] | Дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як причетний спостерігач, спілкується з працівниками фірми і оцінює всі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в формі, яка визначається залежно від особливостей підприємства і цілей діагностики. |
| Методика OCAI К.Камерона та Р.Куїнна [13] | Дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури по 6 параметрам. Діагностика включає в себе розгляд корпоративної культури з боку 2 рівнів: фактичного і бажаного стану. Процедура оцінки та інтерпретація результатів здійснюється за чіткою програмою – на основі отриманих середніх показників будується профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного з чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової. |
| Г. Хаєт та ін. Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури [8] | Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури з боку її здатності задовольняти вимоги керівників, співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: 1) значущість високих цінностей; 2) ефективність роботи і якість товарів і послуг; 3) задоволеність співробітників від роботи; 4) колективізм і повага до особистості; 5) якість зовнішніх проявів корпоративної культури; 6) здоровий спосіб життя. |
| Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної [25] | В рамках даної методики пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектора, що складаються з 4 параметрів, що характеризують організаційну культуру. |
| А.Є. Воронкова та ін. Методика індикативної оцінки корпоративної культури [6] | Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, що характеризують силу прояву культури в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз. |

Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що переваги і недоліки є у всіх перерахованих методів, вони наведені у додатку Ж. Крім того, в існуючих методиках практично не приділяється увага гендерному аспекту. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку власної методики. Ефективна методика діагностики рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємств повинна давати всебічну оцінку стану врахування гендерної проблематики як в організаційній культурі в цілому, так і на рівні конкретних робітників і колективів підприємства, а також враховувати вплив на культуру з боку зовнішнього середовища – основних партнерів підприємства.

**2.2 Розробка методики оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві**

В першу чергу в будь-якій методиці оцінки важливо визначити напрямки та показники оцінки корпоративної культури. Багато закордонних та вітчизняних авторів зробили припущення та заснували певні методики, показники та критерії. Розглянуті в літературі найбільш поширені показники наведено в додатку З. Різними авторами було представлено багато критеріїв оцінки, які включать певні показники. Більшість з методик у тій чи іній мірі враховують наведені показники. Як видно з таблиці З.1 (додаток З), багато з авторів приводять майже однакові показники, тільки під різними назвами, проте не існує чіткого показника чи критерію, який би зміг охопити усі явища та елементні складові культури на підприємстві.

В роботі пропонується проводити оцінку гендерної чутливості корпоративної культури на основі критерію сприйняття існуючої на підприємстві культури з боку різних категорій середовищ (керівники, підлеглі та суб’єкти безпосереднього оточення). Цей показник суттєво відрізняється від існуючих: по-перше, він дає змогу охопити всіх, хто створює та сприймає корпоративну культуру, а, по-друге, дає змогу через елементний склад оцінити якість сформованої культури з точки зору гендерних аспектів та міру її сприйняття. Саме через сприйняття формується відношення до корпоративної культури, задоволення або відчуження її, бажання щось міняти в ній і т.д.

Використовуючи системний підхід та логічний аналіз, пропонується показник сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерних аспектів визначати за допомогою трьох груп показників, які подані на рисунку 2.1.

Ці три напрями оцінки охоплюють сприйняття гендерної чутливості корпоративної культури зовнішнього та внутрішнього середовища по притаманним саме їм параметрам та прояву елементів. Для того, щоб методика мала чіткий та послідовний характер запропонований алгоритм проведення діагностики рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві, що наведений на рисунку И.1 в додатку И.

В даному алгоритмі подано послідовність оцінки. На першому етапі проходить збір інформації по суб’єктах оцінювання. Первинна інформація збирається за допомогою анкет, які наведені в додатках І, Ї, Й. Далі проводиться опитування респондентів. Для обробки даних використовуємо метод семантичного диференціалу. Методика семантичного диференціала, розроблена Ч. Осгудом, призначена для вимірювання значень, які різні об'єкти мають для різних осіб. Мається на увазі те унікальне значення, яке даний об'єкт придбав для конкретної особи в результаті її індивідуального досвіду на відміну від загальноприйнятого значення. Семантичний диференціал дозволяє отримати кількісні характеристики емоційного ставлення випробуваного до об'єктів практично будь-якого типу, вираженим у формі понять. Семантичний диференціал служить для якісного і кількісного індексування значень, смислів з допомогою двополюсних шкал, що задаються парами антонімічних прикметників, між якими розташовані сім градацій ступеня входження того чи іншого слова в даний якість [40, с.218]. Тобто розраховуються комплексні показники по кожній з груп за допомогою методу семантичного диференціалу.

Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп

Показники сприйняття корпоративної культури з точки зору гендера

Показник сприйняття корпоративної культури

з боку керівників

Показник сприйняття корпоративної культури

з боку підлеглих

Показник сприйняття корпоративної культури

з боку суб’єктів безпосереднього оточення

Рівень розробки та впровадження

цінностей стосовно формування гендерного партнерства

Ступінь врахування гендерних аспектів

в філософії організації

Рівень гендерної професійної сегрегації на середніх та вищих рівнях ієрархії

Наявність розроблених форм та етики поведінки для розвитку гендерних взаємин

Рівень розробки гендерної політики на підприємстві

Ступінь прийнятності психологічного клімату різними гендерними групами

Рівень сприйняття існуючих на підприємстві цінностей залежно від гендерної ідентичності

Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства

Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендерної специфіки

Рівень схвалення та підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням

Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом

Рівень задоволеності існуючим психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки

Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства

Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності

Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами

Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою

Рівень гендерної симетрії на підприємстві

Рисунок 2.1 – Система показників сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерного аспекту окремими категоріями суб’єктів в підприємстві та за його межами

Методика семантичного дифференціалу дозволяє досить чітко за допомогою найпростіших статистичних характеристик зробити обробку результатів та інтерпретувати їх, після математичної обробки даних діагностики, виявляють картину сприйняття респондентами корпоративної культури в підприємстві з точки зору гендерних аспектів. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві для наочності пропонується здійснювати на підставі побудови тривимірної матриці (рисунок 2.2), утвореною основними запропонованими напрямами: по осі *Х –* рівень сприйняття корпоративної культури з боку керівників; по осі *Y* *–* рівень сприйняття корпоративної культури з боку підлеглих; по осі *Z* *–* рівень сприйняття корпоративної культури з боку суб’єктів безпосереднього оточення (конкурентів, постачальників, контактних аудиторій і т.д.).

9

6

3

8

7

5

2

4

1

*Z*

*X*

10

13

16

11

12

19

20

21

22

25

1

2

3

1

2

3

3

*Y*

3

Рисунок 2.2 – Тривимірна матриця оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури в підприємстві

Простір матриці поділяється на високий, середній та низький рівні гендерної чутливості корпоративної культури, які формують двадцять сім осередків. Більш детально кожний осередок матриці описаний в таблиці К.1 (додаток К). У залежності від того, у який з осередків матриці попадають отримані комплексні показники, можна судити про те, який рівень гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві, та порівняти його з іншими підприємствами, впровадити заходи з його підтримання. Осередки матриці поділяться на рівні гендерної чутливості корпоративної культури:

* *Високий рівень* гендерної чутливості корпоративної культури характеризується високим рівнем задоволеності керівників від гендерної чутливості корпоративної культури (2<*Х*<3), високою згуртованістю працівників в гендерній сфері, їх довіри та усвідомлення єдності з підприємством (1<*Y*<3) та високою задоволеністю та бажанням співпрацювати з боку суб’єктів безпосереднього оточення (1<*Z*<3);
* *Середній рівень* корпоративної культури характеризується середнім рівнем задоволеності керівників від гендерної чутливості корпоративної культури (1<*Х*<2), середньою згуртованістю працівників в гендерній сфері, їх довіри та усвідомлення єдності з підприємством (0<*Y*<2) та середньою задоволеністю та бажанням співпрацювати з боку суб’єктів безпосереднього оточення (0<*Z*<2);
* *Низький рівень* корпоративної культури характеризується низьким рівнем задоволеності керівників від гендерної чутливості корпоративної культури, низьким рівнем згуртованості працівників в гендерній сфері, їх довіри та усвідомлення єдності з підприємством та низьким рівнем задоволеності та бажанням співпрацювати з боку суб’єктів безпосереднього оточення (0<*Х*,*Y*,*Z*<1).

Побудова матриці відбувається на основі комплексної оцінки всіх трьох категорій. Якщо існуюча культура влаштовує підприємство – впроваджуємо заходи з її підтримання, якщо ні – шукаємо шляхи її покращення.

**2.3 Оцінка рівня гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві**

Проведемо оцінку рівня гендерної чутливості корпоративної культури на прикладі автотранспортного підприємства ПАТ «АТП- 16355» м. Харкова, що займається перевезенням вантажів. У керівників та персоналу АТП, а також основних партнерів було проведено опитування їх сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерних аспектів, яке подано та згруповано в таблицях Л.1, Л.2 та Л.3 в додатку Л. На основі методики семантичного диференціалу розрахуємо показники сприйняття по кожній з категорій.

В якості таких характеристик пропонуються середнє значення вимірюваної величини, середнє квадратичне відхилення. Первинна обробка результатів полягає у складанні статистичного ряду вимірюваної величини, приклад якого подано в таблиці 2.2, при чому: *Xi* - оцінка певної якості показника за семибальною шкалою; *ni* - частота значення *Xi*, тобто скільки разів був поставлений бал *Xi* при оцінці досліджуваного параметру всіма респондентами в сукупності.

Таблиця 2.2 – Статистичний ряд спостережень

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Хі* | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| *nі* | n1 | n2 | n3 | n4 | n5 | n6 | n7 |
| *Статистичний ряд спостережень по категорії керівники* | | | | | | | |
| *nі* | 8 | 12 | 27 | 4 | 37 | 29 | 3 |
| *Статистичний ряд спостережень по категорії підлеглі* | | | | | | | |
| *nі* | 119 | 139 | 196 | 20 | 298 | 258 | 74 |
| *Статистичний ряд по категорії суб’єктів безпосереднього оточення (СБО)* | | | | | | | |
| *nі* | 109 | 99 | 156 | 60 | 238 | 253 | 45 |

Якщо в опитуванні брало участь *К* респондентів, то середнє значення величини обчислюється за формулою:

*Х*= (2.1)

де *n = 4K*, так як досліджувана якість оцінюється *К* респондентами у запропонованому бланку 4 рази. Слід зазначити, що якщо *Хі* приймає негативне (мінусове) значення на матриці воно має позначку нуль, але при розробці рекомендацій слід зважати на повне не сприйняття існуючої корпоративної культури. Розрахуємо середнє значення за формулою по категоріях:

1) керівники Х1=\*(-3\*8-2\*12-1\*27+0\*4+1\*37+2\*29+3\*3)=0,05\*32=1,6

2) підлеглі Х2=\*(-3\*119-2\*139-1\*196+0\*20+1\*298+2\*258+3\*74)=1,2

3) СБО Х3=\*(-3\*109-2\*99-1\*156+0\*60+1\*238+2\*253+3\*45)=1,1

Середній показник сприйняття рівня корпоративної культури з боку керівників, підлеглих та суб’єктів безпосереднього оточення не досить високі (існує деяка розгалуженість думок, проте це викликано тим, що кожен опитуваний сприймає певні елементи на основі власної психології). Як видно з розрахунків більшість респондентів вважають, що гендерна складова не досить добре врахована при формуванні корпоративної культури ПАТ «АТП- 16355», більшість з аспектів та елементів залишаються поза їх увагою.

Середнє квадратичне відхилення обчислюється як корінь квадратний з дисперсії:

*σх* = (2.2)

Дисперсія *Дх*, у свою чергу, обчислюється за формулою:

*Дх*= (2.3)

Розрахуємо середнє квадратичне відхилення та дисперсію по категоріях:

1) керівники *Дх1*=[(-3-1,6) \*8+(-2-1,6)\*12+(-1-1,6)\*27+(0-1,6)\*4+(1-1,6)\*37+(2-1,6)\*29+(3-1,6)\*3]=3.15 ; *σх* ==1,77

2) підлеглі *Дх2*=[(-3-1,2) \*119+(-2-1,2)\*139+(-1-1,2)\*196+(0-1,2)\*20+ (1-1,2)\*298+(2-1,2)\*258+(3-1,2)\*74]=22,9; *σх* ==4,5

3) суб’єкти безпосереднього оточення *Дх3*=[(-3-1,1) \*109+(-2-1,1)\*99+(-1-1,1)\*156+(0-1,1)\*60+(1-1,1)\*238+(2-1,1)\*253+(3-1,1)\*45]=20,1; *σх*==4,2.

Результати дослідження рівня гендерної чутливості корпоративної культури на основі матриці подано на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Тривимірна матриця оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури в ПАТ «АТП-16355»

Після нанесення отриманих значень, можна побачити, що рівень гендерної чутливості корпоративної культури є середнім, оскільки потрапляє в осередок під номером двадцять три. Також на рисунку показані бажані напрямки розвитку корпоративної культури в ПАТ «АТП- 16355».

**3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**3.1 Вибір моделі корпоративної культури залежно від гендеру**

Формування та розвиток корпоративної культури являє собою побудову ціннісно-орієнтованого управління, в якому ключову роль відносять до керівників та до їх якостей. Таким чином, керівникам відведена велика роль як у формуванні корпоративної культури, так і в формуванні колективу в цілому. Більшість компаній при підборі керівника ставлять основними характеристики за наступними групами: лідерство, міжособистісні відносини, комунікація, планування, організація, управління ресурсами та інші. Але при такому детальному підборі, керівник не завжди стає успішним на обраній посаді. Однією з причин цього явлення може бути гендерна приналежність керівника, яка може стати ключем провалу керівника на новому місці. Відмінності між жінками та чоловіками у рівному значенні також відображаються і на стилі та ефективності управління та формування колективу. Так чи інакше, але ми постійно стикаємося с тим, що жінок частіше не слухають чоловіки, а жінка, знаходячись під керівництвом чоловіка, у скрутні часи не йде до нього за допомогою, вважаючи, що може й сама все вирішити. Перешкоди гендерного типу у більшості призводять до розбіжностей як у керуванні колективом, так і у вирішенні поставлених завдань.

У даній роботі пропонується провести дослідження даного феномену через розгляд реальної ситуації. В жовтні 2017 року на підприємстві ПАТ «АТП-16355» звільнилось місце директору з комерційної діяльності. Це важлива посада, оскільки він керує не тільки закупівлями і продажами продукції, але і відділами маркетингу і логістики. Також комерційний директор формує і підтримує зв'язки з великими і ключовими клієнтами компанії і відповідає за висновок особливо вигідних угод. Після остаточного відбору кандидатів на місце залишилося 2 претенденти: Олійник В.О. – жінка 38 років, заміжня та Машков Д.В. – чоловік 34 роки, неодружений.

В даній роботі пропонується дослідити ситуацію, яка склалася, використовуючи програму моделювання. Метою буде зображення обох претендентів (чоловіка і жінки) на місце керівника маркетингового відділу на моделі, задля отримання наочного результату як саме буде побудований колектив при керівнику жіночої та чоловічої статі, а також на основі отриманих результатів, буде проведено порівняння отриманих колективів, задля того аби дізнатися який колектив – керівника-чоловіка чи керівника жінки, буде краще функціонувати в умовах досліджуваного підприємства.

Програма, яка буде використана для даного дослідження, має назву модель організаційних відносин, створена з використанням зв'язків NetLogo. Модель дозволяє вибудовувати і аналізувати різноманітні сценарії взаємодії організації з різними особливостями її існування – стилями лідерства, характерами підпорядкування і зв'язків, стратегіями і культурами.

Вихідним посиланням даної моделі є положення відомого німецького соціолога М. Вебера про існування якості, завдяки якій люди набувають здатності керувати іншими людьми – харизмою. Харизма (від грец. Χάρισμα – милість, дар) – в грецькій міфології позначалася, як вроджена містична властивість психіки, завдяки якій особистість наділена особливими якостями, а саме здатністю впливати на поведінку інших людей [24, 31]. Втім, абстрагуючись від надприродного і міфологічного визначення поняття харизма, її можна розуміти наступним чином. Харизма – це здатність переконувати людей, захоплювати їх своїми ідеями і вести їх за собою навіть в зону сильного дискомфорту. Складові харизми лідера наведені на рисунку М.1 (додаток М).

Вертаючись до гендерної проблеми, можна акцентувати увагу на відмінностях між харизмою чоловіка-лідера та жінки-лідера. Так, жінка, яку можна назвати харизматичною, більш направлена на сприйняття та чутливість до почуттів людей, розуміння та допомогу у складних ситуаціях, також нерідко харизматичні жінки володіють унікальною зовнішністю. В той же час, чоловіки-харизматики більш направлені на емоційний контроль та витривалість, силу характеру та цілеспрямованість, вони ведуть за собою людей, завдяки своїй волі та вірі в успіх. Феномен харизми лідерів буде використано в процесі побудови моделі міжособистісних відносин, де в рамках даної моделі під харизмою буде розумітися здатність лідера підпорядковувати собі не належних до жодної організації агентів, а також перетягувати в свою організацію агентів інших організацій. Інтерфейс роботи з моделлю представлений на рисунку Н.1 (додаток Н).

Модель дає можливість побудови і випробування різних ситуацій формування колективу навколо харизматичного лідера. Наприклад, у додатку О на рисунку О.1 представлена ситуація відсутності лідера. В даному випадку незалежні агенти будуть перебувати в ситуації безладного руху як завгодно довго, безглуздо блукаючи по полю, так як через брак лідера виникає ситуація відсутності стратегії. При введенні в модель лідера, якщо одинак потрапляє в поле дії харизми лідера і харизматичність лідера перевищує стійкість індивіда, то між ними утворюється зв’язок і послідовник починає слідувати за лідером. Ця подія представлена на рисунку О.2 в додатку О.

Використовувана у даній роботі модель дозволяє також отримати і дані щодо створюваної корпоративної культури при побудові колективу лідерами. Вона адаптована до типології корпоративних культур, яка була розроблена К. Камероном і Р. Куїнном [13]. Авторами виділені чотири типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія (рисунок 1.1). Умови формування цих типів культури в моделях представлені на рисунках, поданих у додатку П.

Розглянувши основи та особливості побудови моделі організаційних відносин можна перейти до моделювання ситуації, яка склалася на підприємстві ПАТ «АТП-16355». Основною метою є вибір комерційного директора на основі моделі взаємовідносин в колективі та виду корпоративної культури. Так, на першому етапі аналізу в програмі необхідно змоделювати два колективи – Олійник В.О., жінку 38 років та її головного конкурента на посаду – Машкова Д.В., чоловіка 34 років.

Враховуючи специфіку проведеного дослідження та особливості розглянутої моделі, необхідно розробити шкалу, потрібну для процесу моделювання, яка буде враховувати відмінності у характеристиках, які використовуються при формуванні моделі для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Показники, які ввійшли до шкали були отримані шляхом проведення аналізу сучасних досліджень гендерної проблеми та управління колективами як жінками, так і чоловіками. Була розроблена шкала відмінностей між характеристиками лідера чоловіка та жінки, що представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Шкала відмінностей між характеристиками лідера-чоловіка та лідера-жінки з урахуванням специфіки дослідження

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Значення показника | |
| Лідер-жінка | Лідер-чоловік |
| Швидкість переміщення (ch-speed) | > 0,5 | ≤ 0,5 |
| Сила харизми (charisma) | ≥ 5 | ≤ 5 |
| Радіус зони впливу (vision) | > 7 | ≤ 7 |
| Властивість ідеї (haffinity) | ≥ 20 | < 20 |
| Ступень зниження харизматичності (divider) | ≤ 3 | ≥ 3 |

Проаналізувавши існуючі дослідження гендерної проблеми та враховуючи специфіку дослідження, у даній роботі було зроблено такі висновки щодо показників:

**•** *Швидкість переміщення (ch-speed)* – швидкість переміщення лідера-жінки у даній роботі прийнята вище, ніж швидкість чоловіка-лідера, тому що, за існуючими дослідженнями, керівники жінки у більшості випадків намагаються уникати бюрократії і вирішувати проблеми, підключаючи все більшу кількість людей. В той же час лідери-чоловіки частіше використовують бюрократичні процедури та стандарти;

• *Сила харизми (charisma)* – проаналізувавши існуючі дослідження харизми, можна зробити висновок, що у більшості випадках лідер-чоловік володіє більшою харизмою, ніж лідер-жінка, через більшу можливість впливу на своїх підлеглих, гендерні особливості та сприйняття сучасного суспільства;

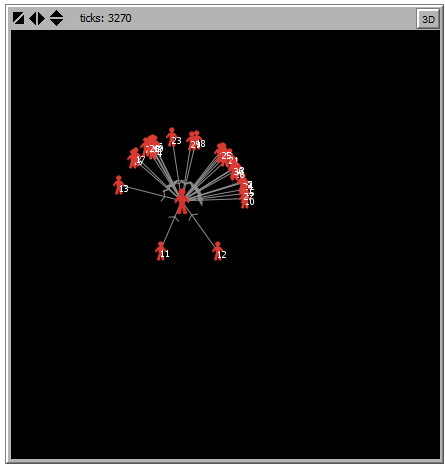
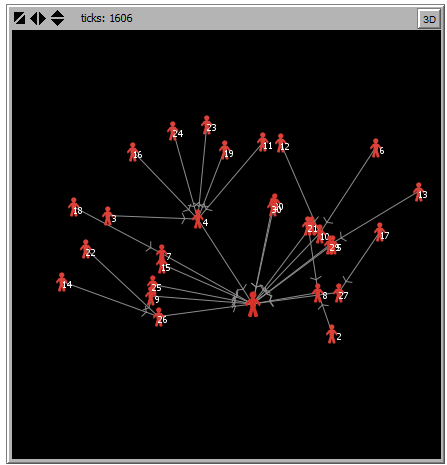
**•** *Радіус зони впливу (vision)* – при виконувані своїх обов’язків лідер-жінка намагається підключити більшу кількість людей для вирішення проблеми, ніж чоловік-лідер, який намагається вирішувати проблеми, використовуючи своє ближче оточення та керівництво;

**•** *Властивість ідеї (haffinity)* – у більшості випадків властивість ідеї у чоловіка-лідера розвинута більше, так як чоловіки намагаються більш творчо підійти до вирішення проблеми. Також чоловіки зазвичай мають більший вплив на підлеглих, ніж лідер-жінка, яка не намагається «придумувати велосипед», а використовує те, що є в наявності зараз;

**•** *Ступень зниження харизматичності (divider)* – даний показник у лідера-жінки є більш розвинутий, бо зазвичай для жінки керівника не є настільки важливим ближче оточення на роботі, як для чоловіка, який намагається оточувати себе найближчими або найвпливовішими співробітниками, а вибір працівників нижчих ланок делегує іншим керівникам.

Таким чином, на наступному етапі моделювання в програмі буде змодельовані два колективи, в першому з яких комерційним директором є жінка – Олійник В.О., та другий у якості керівника – чоловік Машков Д.В., чоловіком у якості керівника досліджуваного відділу. Так, для обох колективів буде створено 30 незалежних агентів (робітників) з показником стійкості до впливу 2,5 (tolerance = 2,5). Першою моделлю буде колектив, сформований Олійник В.О., в якій показники, які були використані для побудови даної моделі:: ch-speed=0,7, charisma=8, vision=8, haffinity=30, divider=2.

Модель колективу, сформованого Машковим Д.В. буде представлена у програмі, використовуючи такі показники за основу: ch-speed=0,4, charisma=3, vision=5, haffinity=15, divider=4. Отримані моделі колективу представлені на рисунку 3.2. Як можна побачити з рисунку, колективна структура, сформована керівником-жінкою Олійник В.О. відноситься до кланової корпоративної культури, що свідчить про наявність великої кількості зв’язків та взаємодій в колективі.



*а) модель колективу лідера-жінки; б) модель колективу лідера-чоловіка*

Рисунок 3.2 – Моделі колективів сформованих для керівників по гендерній ознаці

Отримана модель колективу, сформованого керівником-чоловіком Машковим Д.В., відноситься до ринкової корпоративної культури. Переважна кількість підлеглих в такій структурі виявляється «зав’язаними» безпосередньо з керівником і лише кілька з них здатні утворювати власні підпорядкування.

На останньому етапі, аби закінчити дослідження даної ситуації, запропоновано зіставити отримані моделі колективів жінки (Олійник В.О.) та чоловіка (Машкова Д.В.), для того щоб отримати наочне зображення, який з керівників краще підійде для посади комерційного директора на ПАТ «АТП-16355».

Для отримання підсумкової моделі, на одному полю взаємодії буде створено обох керівників. Колір Машкова Д.В. буде обрано червоним, а колір Олійник В.О. – зеленим. Важіль конкуренції між лідерами «conflict?» буде переведений на відмітку «on», що почне зіткнення колективів. У результаті цього зіткнення на полі взаємодії залишиться тільки один колектив, сформований Олійник В.О. або Машковим Д.В., що дасть наочне зображення, при якому з керівників буде краще функціонувати корпоративна культура підприємства – при керівництві жінкою чи чоловіком. Результат зіткнення представлений на рисунку 3.4.

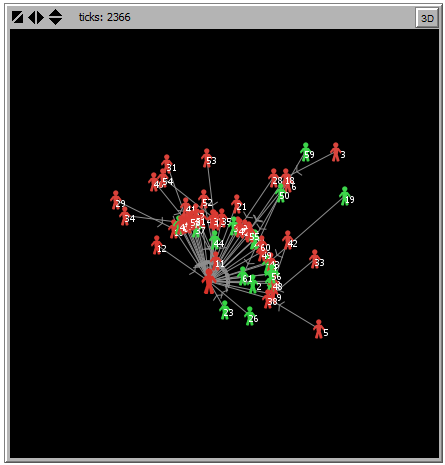


Рисунок 3.4 – Результат зіставлення колективів

Як можна побачити з рисунку, у результаті зіткнення колективів, колектив, з керівником жінкою Олійник В.О. виявився більш придатним для функціонування, ніж колектив, з керівником чоловіком. Таким чином, можна зробити висновок, що в моделюванні даної ситуації, харизматичний вплив жінки-лідера виявився сильніше, ніж близьке оточення до колективу чоловіка –лідера. Тому, в умовах досліджуваної ситуації найкращим вибором буде обрати модель, представлену клановою корпоративною культурою колективу. Крім того, в умовах розвитку та підтримки політики гендерного партнерства на АТП, саме кланова культура орієнтована на удосконалення особистості, формування здорового морального клімату, турботі про людей та згуртованості колективу.

Таким чином, в роботі отримало подальший розвиток методичні рекомендації щодо розробки моделі організаційних відносин на підприємстві з урахуванням гендерних аспектів, що базується на основі спеціальної програми моделювання NetLogo.

**ВИСНОВКИ**

Актуальність даної теми полягає в тому, що брак уваги до корпоративної культури українських підприємств, слабка вивченість системності в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність моделей формування та розвитку корпоративної культури підприємств з урахуванням гендерного аспекту, які дозволили б керівникам підприємств створити на конкретному підприємстві необхідну корпоративну культуру та підвищити ефективність роботи персоналу організації з врахуванням гендеру.

В науково-дослідній роботі було визначено сутність поняття корпоративна культура, а також отримала подальший розвиток модель корпоративної культури підприємства з урахуванням гендерних аспектів, що представлена у вигляді системи взаємопов’язаних елементів, які впливають на формування корпоративної культури на кожному з чотирьох рівнів: працівника, колективу, організації та міжорганізаційної мережі.

Проаналізувавши існуючи типології та методики оцінки корпоративної культури, було удосконалено методичний підхід щодо оцінки рівня корпоративної культури підприємства з урахуванням гендерного аспекту за допомогою методу семантичного диференціалу. Також була проведена оцінка рівня гендерної чутливості ПАТ «АТП-16355» та за допомогою тривимірної матриці визначено, що гендерна чутливість корпоративної культури знаходиться на середньому рівні.

Було розглянуто процес формування моделі корпоративної культури через дослідження гендерної проблеми, використовуючи модель організаційних відносин, створену з використанням зв'язків NetLogo. В роботі було порівняно лідерів чоловіка та жінку та обрано на посаду комерційного директора керівника-жінку. За допомогою моделювання сформовані взаємовідносини в колективі під її керівництвом та обрано клановий тип корпоративної культури.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011г. – 508 с.
2. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Л.Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 160 с. – Режим доступу до журн.: <https://studfiles.net/preview/5176104/page:41/>
3. Букарєв Д.В. Представлення корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів у соціально-культурному просторі організації / Д.В. Букарєв, І.В. Федотова // Науковий вісник Мукачівського державного університету: Журнал наукових знань. – 2016. – № 20. – С. 76-81.
4. Вачугов Д. Аполлон, казарма, клуб: види та функції організаційної культури / Д. Вачугов // Корпоративна культура. – 2011. – № 2 (13). – С. 24–30.
5. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
6. Воронкова А.Е. Корпорації: управління і культура / А.Е. Воронкова, М.М. Бабяк, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
7. Галкіна Т.П. Соціологія управління:від команди до команди / Т.П. Галкіна. – М.: Фінанси і статистика, 2001. – Режим доступу до журн.: http://bibliograph.com.ua/upravlenie-5/38.htm
8. Гриньова О. Міцний фундамент організаційної культури / О. Гриньова // Управління персоналом. – 2012. – № 12 (231). – С. 12–16.
9. Завадський Й.С. Менеджмент: Management / Й.С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 542с.
10. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
11. Ильиных С.А. Гендерная концепция организационной культуры: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. докт. социол. наук: спец. 22.00.08 «Социология управления» / С.А. Ильиных. – Новосибирск: НГУЭУ, 2009. – 36 с
12. История психологии в лицах: Персоналии / Под. ред. Л.А. Карпенко // Психологический лексикон: Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко; Под общ. ред. А.В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2005. – 784 с.
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
14. Краснопольська О. Тип організаційної культури та HR / О. Краснопольська // Управління персоналом. – 2009. – № 5 (188). – С. 18–21.
15. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55-65.
16. Лояніч Я. Організаційна культура – 80 % під водою / Я. Лояніч // Управління персоналом. – 2012. – № 12 (231). – С. 22–25.
17. Лысов О.Е. Менеджмент: Учеб. пособие [Электронный ресурс] / О.Е. Лысов. – СПб.: СПбГУАП, 2004. – 174 с. – Режим доступа до журн.: <https://economics.studio/voprosyi-menedjmenta-obschie/443-model-leyn.html>
18. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24-29.
19. Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Питер, 2003. – 720 с. – Режим доступу до журн.: <http://krotov.info/library/13_m/az/umoto_0.htm>
20. Мескон М.X. Основы менеджмента / Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 672 с.
21. Организационная культура: учебник / [Н.И. Шаталова](http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/auteurs/view/30039/source:default), [Т.Л. Александрова](http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/auteurs/view/37133/source:default), [И.Т. Вепрева](http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/auteurs/view/79178/source:default), [и др.](http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url=/auteurs/view/159/source:default) – М.: Экзамен, 2006. – 654 с.
22. Питерс Т. В поисках совершества / Т. Питерс, Р. Уотерман-Мл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 556 с.
23. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития / А.А. Погогадзе. – Новосибирск: Наука, Сиб. отделение, 1990. – 206 с.
24. Психология: Словарь-справочник: В 2 ч. / Под ред. Р.С. Немова. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – Ч. 2. – 352 с.
25. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
26. Стасюк В.О. Гендерний аспект у формуванні організаційної культури. / В.О.Стасюк // Управління розвитком. – 2013 – № 23(163). – С. 92- 94.
27. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
28. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа / Тху Чанг То // Экономика, статистика и информатика. – 2014. – №2. – С. 130-133. – Режим доступа до журн.: http://statecon.rea.ru/jour/article/viewFile/400/382.
29. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура / Г.Л. Хаєт. – Київ: Фактор, 2003. – 403 с.
30. Хамитов Н.В. Философия человека: от метафизики к метаантропологии / Н.В. Хамитов. – Киев: Ника-центр, 2002. – 336 с.
31. Шапиро М.Г. Харизма – операционализация и измерение // Социальные исследования. – 2016. – №2. – С. 43-48.
32. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Э.Х. Шейн. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
33. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Шелдрейк Дж. [Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака]. – СПб: Питер, 2001. – 352 с
34. Элдридж Д. Социология организации / Д. Элдридж, А. Кромби. – Лондон, 1974. – 248 с.
35. Eldridge J. A sociology of organization / J. Eldridge, A. Crombie. – London: Allen&Unwin, 1974. – 218 р.
36. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors / K. Gold // Public Administration Review. – 1982. – Nov.-Dec. – P. 568-575.
37. Martin J. Culture in Organization: Three perspectives / J. Martin. – New York : Oxford University Press, 1996. – 164 р.
38. Michon C. La dynamisation sociale / C. Michon, P.Stern. – Pаris: Ed. d‘organisation, 1985. – 115 р.
39. Morgan G. Images of Organization / G. Morgan. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 421 р.
40. Sathe V. Culture and related corporate realities / V. Sathe. – New York: Richard D. Irvin Inc., 1985. – 218 р.
41. Sсhein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view / Edgar H. Schein. – San Francisco etc.: Jossey-Bass, 1985. – 358 р.

**ДОДАТКИ**

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Порівняльна характеристика організаційної та корпоративної культури

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри порівняння | Організаційна культура | Корпоративна культура |
| Об’єкт аналізу | Локальна галузева організація | Багатопрофільна міжнародна компанія  корпорація |
| Концептуальний діапазон | Па рівні окремої організації | Па рівні корпорації |
| Зміст | Загальна | Приватне, не типове для всіх організацій |
| Джерело виникнення | Керівник | Рада директорів |
| Рівень аналізу | Макро | Мезо |
| Домінуюча інституційна цінність | Підвищення якості  Ресурсозбереження  Розширення ринку  Оргтехничне розвиток виробництва  Розвиток особистості | Підвищення якості  Ресурсозбереження  Розширення ринку  Оргтехничне розвиток виробництва  Розвиток особистості |
| Ситуація, що ілюструє актуальність проблеми організаційної культури | Невідповідність структури, стратегії і культури організації | Злиття, поглинання одних підприємств іншими  Створення та функціонування іноземних фірм на російському ринку |
| Який чиниться вплив | Елементи організації і її персонал | Взаємодія між партнерами по бізнесу |

Додаток В

Основні типології та моделі корпоративної культури підприємства

**Зворотній зв'язок**

**Швидкий**

**Повільний**

Культура торгівлі

Спекулятивна культура (культура вигідних угод)

Адміністративна культура

**Невисокий**

Інноваційна культура

**Високий**

**Ризик**

ЗЗ

Р

Рисунок В.1 – Типологія організаційної культури Т. Діла і А. Кеннеді

Таблиця В.1–Типи організаційних культур за типологією Т. Діла і А. Кенеді [27, с. 49]

|  |  |
| --- | --- |
| Типи | Характеристика |
| Культура високого ризику і швидкого зворотного зв’язку | Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але отримують зворотний зв’язок швидко незалежно від того, правильні їх дії або ні (індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама). |
| Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку | Службовці мало чим ризикують, їх заохочують вести інтенсивну діяльність з відносно невеликим ризиком. Важлива команда, а не окрема людина (організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії по обчислювальній техніці, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії по страхуванню життя) |
| Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку | Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотний зв'язок, тривалий процес ухвалення рішень, життєстійкість і довготривала перспектива – характерні риси. Цикли ухвалення рішень займають часто роки. Девізом тут є слова «навмисність» і «робіть правильно» (нафтові компанії, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби) |
| Культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку | Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників концентрується на технічній досконалості, розрахунку міри ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку примушує службовців зосередити свою енергію на тому, як вони що-небудь роблять, а не на тому, що вони роблять (страхування, банківська справа, фінансові послуги) |

Таблиця В.2– Типи організаційної культури за Р.Акоффом [27, с.50]

|  |  |
| --- | --- |
| Типи | Характеристика |
| Корпоративний тип культури | Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автократії (традиційно керована корпорація з централізованою структурою) |
| Консультативний тип культури | Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, низька міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки «доктор- пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні і учбові заклади) |
| «Партизанський» тип культури | Низька міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби) |
| Підприємницький тип культури | Висока міра залучення працівників до встановлення цілей, висока міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Стосунки демократії (групи і організації, керовані «за цілями» або « за результатами) |

Таблиця В.3 – Типи організаційних культур за М.Бурке [7]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип культури | Параметри | | | |
| Взаємодія з зовнішнім середовищем | Розмір і структура організації | Мотивація персоналу | Примітка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Культура «оранжереї» | Не цікавиться змінами зовнішнього середовища | Бюрократична система | Персонал слабко вмотивований | Характерна для державних підприємств, конформізм, анонімність відносин |
| 2. Культура «збирачів колосків» | Стратегія залежить від випадку | Дрібні і середні підприємства. Архаїчна Структура, функції розпорошені | Персонал слабко вмотивований | Повага до керівництва – основа системи цінностей |
| 3. Культура «городу» | Прагнення зберегти домінуючі позиції на традиційному ринку | Пірамідальна структура | Низька | Використовують випробувані в минулому моделі з внесенням до них мінімуму змін |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Культура «французького саду» | Те ж | Великі підприємства. Бюрократична система | До людей ставляться як до гвинтиків, необхідне для функціонування системи | Дещо змінений варіант «городу» (IBM) |
| 5. Культура «великих плантацій» | Постійне пристосування до змін оточення | Великі підприємства, які мають 3-4 ієрархічних рівня | Ступінь мотивації досить висока | Заохочується гнучкість персоналу |
| 6. Культура «ліани» | Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку | Скорочений до мінімуму управлінський апарат | Висока | Широке використання інформатики |
| 7. Модель «косяка риб» | Висока орієнтація на зміни ринку. Гнучкість, маневреність | Структура і поведінка організації змінюються в відповідно до змін ринку | Висока | Особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу |
| 8. Культура «кочівної орхідеї» | Вичерпні можливості одного ринку, переходять до іншій | Неформальна. Постійно змінюється і структура. Обмежений кількість працівників. | Відносно низька | Мета – єдиний у своєму роді товар (рекламні агентства, консультаційні фірми) |

Таблиця В.4 – Типи організаційних культур за С.Ханді [27, с.62]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри, що визначають тип культури | Культура влади | Культура ролі | Культура завдання | Культура особистості |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тип організації, розмір | Невелика організація, залежить від центрального джерела влада. Жорстка ієрархія (комерція, фінанси, малий бізнес) | Велика організація з механічною структурою. Суворе функціональний розподіл ролей. Спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху | Невелика організація з обмеженою структурою (матрична структура) (АТ НДІ, конструкторські фірми) | Невелика існує для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Основа системи влади | Сила ресурсів, сила особистості | Сила положення. До силі особистості ставляться з несхваленням, сила фахівця цінується в належному місці. Вплив регулюється правилами і положеннями | Сили спеціаліста, експерта. Дух команди. Важливіше командний, а не індивідуальний результат | Сила особистості, сила фахівця. Вплив поділяється порівну |
| Процес прийняття рішень | Рішення приймаються швидко в результаті впливів | Формалізовані рішення приймаються нагорі | Рішення приймаються на груповому рівні | Формалізація та процедури відсутні |
| Контроль за виконанням | Централізований контроль за результатами через контролерів | Контроль і координація здійснюється ланкою зверху в згідно із встановленими правилами і процедурами | Контроль за результатами керівництвом. Незначний щоденний контроль не порушує норм культури | Контроль і ієрархія неможливі, за винятком обопільного згоди |
| Ставлення до людей | Приваблює людей, які люблять ризик, схильних до політики. Часто критерій просування по службі – особиста відданість | Дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність | Об’єднання співробітників і організацій, розкриває таланти особистості, заохочується ініціатива , формування команди | Фахівці – талановиті, яскраві особистості. Вміють домагатися особистих цілей |
| Тип менеджера | Орієнтація на владу і результат, любить ризик, впевнений в собі «товстошкірий» | Любить безпека і передбачуваність. Цілі досягає з допомогою виконання ролі | Координатор компетентних виконавців; повинен вміти оцінювати за результатами, бути гнучким, регулювати взаємовідносини | Може чинити певний тиск на особистість, контролюючи ресурси |
| Ступінь адаптації до змін | Швидко реагує на зміни в навколишньому середовищі, але залежить від рішень центру | Погано адаптується до змін, але успішно діє в стабільному оточенні | Добре адаптується, так як для вирішення завдань швидко змінюється склад груп, і кожна група в ідеалі містить всі необхідні елементи | Хороша |

Таблиця В.5 – Ознаки своєрідності організаційних культур за Ф.Клухольмом та Ф.Стродбергом [21, с.62]

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки | Варіанти |
| Ставлення до оточуючого середовища | Варіанти ставлення – підлеглість зовнішньому середовищу (Середній Схід), гармонія із середовищем (Дальній Схід), домінування над середовищем (США, Канада). |
| Часова орієнтація цінностей (часовий фокус культури) | Варіанти орієнтації – на минуле, сучасність, майбутнє (для США характерна орієнтація на сучасність, близьке майбутнє; для Японії – довготермінове майбутнє; для Середнього Сходку – орієнтація на минуле, традиційне господарювання). |
| Оцінка природи людини | Варіанти – людина від природи зла, добра, або поєднує у собі ці якості. |
| Орієнтація життєдіяльності | Варіанти орієнтації – діяти, трудитися чекати винагороди (США); існувати, жити моментом, отримувати емоціональне задоволення (Мексика); контролювати, задовольняти потреби шляхом відділення себе від об’єкта задоволення (Франція). |
| Фокус відповідальності | Варіанти – персональна відповідальність за себе (США); фокус на групі, груповій відповідальності, гармонії, лояльності (Японія, Ізраїль); фокус на приналежності до певного рівня ієрархії, аристократизм (Великобританія, Франція). |
| Концепція робочого простору | Варіанти – відкритий, публічний простір робочої діяльності (Японія); приватне використання робочого простору (США); змішана орієнтація (характерно для європейських країн |

Таблиця В.6 – Аналіз культурних елементів за С.Іошимурі [1]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій порівння | Японці | Европейці |
| Світосприйняття | Монізм, інтуїція | Дуалізм, логіка |
| Ставлення до природи | Ідентифікація, покірність долі, згода, стійкість | Домінування, виклик, орієнтація на прогрес, подолання |
| Форми поведінки | Група, ситуація, установка особистості | Індивід, наукові принципи, інтелектуальні або функціональні можливості |
| Соціальні відносини | Компроміс між особистостями, ідентифікація індивіда з організацією, закритість, стабільність організації | Конфронтація, конкуренція між індивідами, протистояння існування індивіда і організації, відкритість, нестабільність організації |

Таблиця В.7 – Типологія впливу національних особливостей на корпоративну культуру Г. Лейна та Дж. Дістефано [17]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Змінні значення варіацій в ціннісних орієнтаціях | | | |
| Відношення людини до природи | Підкорення природі | Гармонія з природою | Панування над  природою |
| Орієнтація в часі | Жити минулим | Жити теперішнім | Жити майбутнім |
| Віра в природу  людини | Людину не можна  змінити, людина від початку «погана» | Людину можна змінити, людина від початку «нейтральна» | Людина від початку  «добра» |
| Орієнтація на діяльність | В діяльності  важливо отримувати задоволення | В діяльності  важливий сам процес | В діяльності  важливий результат |
| Відносини між  людьми | На основі  ієрархічних зв’язків | На основі групових  зв’язків | На основі  індивідуальних зв’язків |
| Орієнтація в просторі | Як член системи, відчуття належності  до колективу | Поєднання помірного  індивідуалізму з  визнанням належності до колективу | Крайній  індивідуалізм,  відчуття своєї унікальності і особистості |

Таблиця В.8 – Культурні архетипи за типологією М.Мола [2]

|  |  |
| --- | --- |
| Архетип | Характеристика |
| Індійське плем’я | Тип організаційної культури, що об’єднує в собі органічну структуру корпорації з індивідуальним стилем лідерства. Таку організацію очолює спадковий керівник – вождь. Він діє на основі кланового духу, який залежить від традицій та історичної пам’яті.. |
| Кавалерійський корпус | Об’єднує системну організацію з індивідуальним лідерством. Вона очолюється командиром, який здійснює свої повноваження з позицій легальної і централізованої влади. Організація заснована на визначених процедурах та інструкціях. |
| Фанати | Об’єднує систематичну організацію з груповим стилем лідерства. Це гарно організована і легально діюча група спеціалістів з чітко визначеними цілями, які обирають керівника – шерифа, який перебуває на цій посаді залежно від якості виконання роботи і підтримки групи. |
| Мафія | Організація, яка об’єднує в собі риси органічної структури і групового лідерства. Вона діє на основі колективної влади, групового прийняття рішень і розподілу прибутку. Сама організація переважно неструктурована, залежить від особистісних відносин. Лідери приходять на короткий термін. |

Таблиця В.9 – Групи організаційної культурина основі вірувань і ціннісних орієнтацій за типологією У. Ноймана [1]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група | Характеристика | Сутність |
| Перша група | Вірування: віра в самодетермінацию | Моральний обов’язок за узяті на себе зобов’язання; використання реального аналізу цілей діяльності; повага свого часу і часу інших людей. |
| Друга група | Організація як Ефективний інструмент для реалізації цілей і завдань індивідів | Ефективність підприємства; відповідальність службовців перед організацією; двостороннє право розірвати трудові стосунки; повага усієї системи управління; ухилення від конфліктів інтересів. |
| Третя група | Спосіб відбору персоналу на вакантні посади ґрунтується на особистих заслугах | Вибір кращого претендента на пост; звільнення співробітника із-за його низької ефективності; численні можливості для вертикального пересування; свобода горизонтального переміщення. |
| Четверта група | Віра в ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу | Допомога в раціональному ухваленні рішення; запас даних; свобода висловлювання думок. |
| П'ята група | Розділення відповідальності за ухвалення рішень | Віра в потенціал співробітників; бажаність соціального прогресу; позитивна установка на працю. |
| Шоста група | Необхідність і можливість постійного пошуку прогресу | Нормативність будь-яких змін; встановлення статус-кво; значущість результату, конструктивність оцінки |

Місія

Стабільність

Гнучкість

Зовнішній фокус

Орієнтація на роботу в команді

Надання повноважень

Можливість розвитку

Здатність до змін

Увага до клієнтів

Здатність організації до навчання

Стратегічний напрямок

Цілі та задачі

Бачення майбутнього компанії

Координація та інтеграція

Здатність до компромісу

Спільні цінності

Вірування та очікування

Адаптивність

Узгодженість

Залученість

Внутрішній фокус

Рисунок В.2 – Модель корпоративної культури Д. Денісона [28]

- стиль спілкування - емоційна атмосфера - символи, ритуали, церемонії

- технології - стиль одягу - архітектура - робоче місце - зразки поведінки

- етичні правила - кодекс поведінки - моральні погляди - загальні переконання - цілі та цілепокладання - стратегія, філософія та цінності

- вірування, погляди - національний менталітет - розуміння простору та часу - сприйняття предметів та явищ - ставлення до людини і своєї діяльності

Поверхневий рівень

Глибинний рівень

Підповерхневий рівень

Рисунок В.3 – Модель корпоративної культури Е. Шейна [32]

Таблиця В.10 – Типи організаційної культури за типологією К.Кемерона і Р.Куїнна [13]

|  |  |
| --- | --- |
| Типи | Характеристика |
| Кланова | Будується подібно до сім'ї, де цінується якість людських відносин, взаємна підтримка і турбота. Цей тип притаманний багатьом початківцям і сімейним підприємствам, коли невеликий колектив однодумців робить загальну справу. |
| Ієрархічна | Жорстка багатоступінчаста структура. Для персоналу головне - системність і стабільність. Вони краще всього себе почувають в централізованій системі управління з чітким розподілом повноважень, коли розписані стандартизовані правила і процедури, розвинені механізми обліку і контролю. Характерно для державних організацій, підприємств ВПК, великих транспортних підприємств. |
| Ринкова | Орієнтована на результат, прибутковість, виконання завдання за всяку ціну. Припускає досить агресивну поведінку компанії на ринку, високу динамічність розвитку. Орієнтовані на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. |
| Адхократична | Орієнтована на інновації і творчість. Головне - генерація нових ідей. Головне завдання менеджменту - заохочення творчості і діяльності. Акцент на індивідуальність, заохочення ризику, передбачення майбутнього |

Додаток Г

Типології корпоративної культури з врахуванням гендерних аспектів

Мужність / жіночність

Дистанція влади

Короткострокова / довгострокова орієнтація

Індивідуалізм / колективізм

Прагнення до уникнення невизначеності

Рисунок Г.1 – Типологія корпоративної культури Г. Хофстеде [21, с. 130]

Таблиця Г.1 – Аспекти корпоративної культури за Г. Хофстеде [21]

|  |  |
| --- | --- |
| Аспекти | Характеристика |
| Індивідуалізм-колективізм | Індивідуалізм має місце, коли люди визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і своїх родичів. Колективізм ґрунтується на тому, що кожна людина по народженню або в результаті діяльності належить до більш менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї. |
| Дистанція влади | Кожна організація має свою соціально схвалювану нерівність статусів співробітників при постановці завдань, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів і т. д. |
| Прагнення до уникнення невизначеності | Вказує на прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено, і відбиває міру формалізації діяльності, визначеність середовища, в якому діє працівник. |
| Мужність- жіночність | Відбиває систему мотивації персоналу організації. Мужні культури орієнтовані на матеріальний успіх, кар'єру. Жіночні культури орієнтовані на якість життя, громадське життя. |

Додаток Д

Рисунок Д.1 – Типологія організаційних культур за ознакою специфіки гендерних відносин С. Медок та Д. Паркіна [25]

Додаток Е

Надсистема

Підсистема 2

Підсистема 1

Національний

характер

Форми

суспільної свідомості

Соціальне

несвідоме

Картина миру

Соціальні

уявлення

Мовні форми

Мовні структури

Матеріальні прояви культури

Організаційна поведінка

Мова комунікації

Цінності

Ідеї

Норми

Знання

Установки

Гендерні

аспекти

Рисунок Е.1 - Структурно-системний підхід корпоративної культури підприємства [11]

Додаток Є

Рівень працівника

Особисті інтереси та потреби

Звички та схильності

Особисті цінності

Темперамент та поведінка

Компетенція

Усвідомлення свого місця на підприємстві

Рівень колективу

Усвідомлення свого місця в колективі

Рівень внутрішньої кооперації

Питання статусу та влади

Цінності та норми поведінки

Критерії та правила розподілу повноважень і відповідальності

Комунікаційна система та культура спілкування

Рівень організації

Інтеграція та адаптація

Нормативно-регулятивна та ціннісно-утворююча функції

Система мотивації

Комунікаційна система

Фірмовий стиль та зовнішній вигляд приміщень

Соціально-психологічний клімат

Рисунок Є.1– Модель трьох рівнів функціонування корпоративної культури [3]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Позитивні та негативні аспекти існуючих методик, підходів та моделей оцінювання рівня корпоративної культури

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автори методики | Методика оцінювання | Позитивні аспекти | Негативні аспекти |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Підходи до оцінки рівня корпоративної культури | | | |
| Вебер, Гоффман,  А. Шольц | Етнографічний підхід | Вивчення проводиться саме робітників підприємства. | Високий рівень суб’єктивізму, недостатня кваліфікація дослідника, трудомісткість, тривалість. |
| Е. Шейн | Експериментальний підхід | Проходить вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві, традиційний аналіз документів підприємства. | Недостане глибоке вивчення з боку стороннього фахівця, виска вартість дослідження, короткостроковість. |
| Е. Шейн | Клінічний (холістичний) підхід | Безпосереднє занурення дослідника в культуру, вивчення практики управління, що склалася на підприємстві, вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, «обхід» підприємства, глибинне інтерв’ю, монографічне дослідження (спостереження). | Складність, витратність, тривалість, отримуються суто якісні характеристики, без подальших рекомендацій. |
| К. Камерон  Р. Куїнні | Метафоричний (мовний) підхід | Використання зразків зовнішніх проявів культури: зразків мови, документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнення виявити відбитки культури, її вплив та сутність. | Недоцільність використання для оцінки рівня культури, придатність до її контролювання. |
| В.В.Козло,  А.А.Козлова | Кількісний підхід | Співбесіда з кожним працівником підприємства, використання анкетувань та опитувальників. | Наявність безлічі точок зору, відсутність систематизації думок та поглядів, велика ймовірність похибки. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Моделі оцінки рівня корпоративної культури | | | |
| Р. Хофстеде | Модель  Р. Хофштеде | Чітки аспекти для проведення аналізу, наявність параметрів та діапазону їх зміни. | Не береться до уваги можлива особливість поводження співробітника в організації, через мірна формалізованість. |
| Ч. Хенді | Модель  Ч. Хенді | Наявність системі розподілу влади, повноважень і відповідальності, класифікація сил, наявність графічного зображення. | Орієнтація на порівняння, а не на оцінку культури, відсутність показників. Оцінки. |
| Т. Діл  А. Кенеді | Модель Т. Діла і А. Кенеді | Виділення критеріїв для опису корпоративної культури, оцінка впливу зовнішнього середовища. | Проводиться класифікація культури, ідея, що культура потрібна виключно для задоволення вимог зовнішнього середовища, необхідність змін культури тільки при виникненні такої потреби з боку зовнішнього середовища, ігнорування оцінки культури всередині організації.. |
| К. Камерон  Р. Куїнні | Методика побудови профілів організаційної культури (OCAI) | Результативна ретельна діагностика саме тих важливих аспектів підприємства, які визначають фундамент його культури, надання допомоги в  справі ідентифікації існуючої культури підприємства, допомагає достатньо чітко визначити культуру, до якої члени  підприємства мають намір прийти. | Визначаються тільки види організаційних структур, а не їх стан, дослідження ведеться по вузькій кількості напрямів з мінімальною  кількістю показників оцінки, запропонована оцінка не враховує  дію зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на організаційну культуру, не дозволяє встановити проблемні  сфери формування і функціонування культури. |

Додаток З

Таблиця З.1 – Критерії і показники, які використовуються для оцінки рівня корпоративної культури

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники оцінки, які використовуються в методиках | Модель  Г.Хофстеде | Модель  Ч. Хенді | Модель  К. Камерона  і  Р. Куїнна | Модель  Т. Діла  і  А. Кенеді. | Методіка ОСАІ | В  практиці АТП |
| 1.Прагнення уникати невизначеності | + |  | + | + | + |  |
| 2.Індивідуалізм – колективізм | + | + |  | + |  | + |
| 3. Дистанція між людьми, що мають різний статус | + |  |  |  |  |  |
| 4.Сила положення | + | + | + | + |  | + |
| 5.Сила розпорядження ресурсами |  | + |  |  |  |  |
| 6.Сила володіння знаннями |  | + |  | + |  |  |
| 7. Сила особи | + | + |  |  | + |  |
| 8.Швидкість зворотного зв'язку |  |  | + | + |  |  |
| 9. Міра ризику | + |  | + |  | + |  |
| 10. Гнучкість,  індивідуальність,  динамізм |  | + | + | + | + |  |
| 11. Зовнішня  орієнтація,  диференціація, суперництво |  |  | + | + |  |  |
| 12. Стабільність,  порядок,  контроль | + | + |  | + |  | + |
| 13. Внутрішня  орієнтація,  інтеграція  і єдність | + |  | + | + | + |  |

Додаток И

Початок

Збір інформації по кожній з існуючих категорій суб’єктів оцінки (X(i)- керівники, Y(j)- підлеглі, Z(z)- суб’єкти безпосереднього оточення)

Формування вихідних матриць спостереження

Xik= Yjs= Zzt=

n- кількість показників

m- кількість опитуваних в певній категорії

i =1

z =1

Оцінка сприйняття корпоративної культури керівником

Оцінка сприйняття корпоративної культури СБО

i =i+1

z=z+1

Побудова матриці оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури

Чи влаштовує існуючий рівень корпоративної культури?

Визначення способів покращення корпоративної культури з точки зору гендерного аспекту

Кінець

z=m

Комплексний показник сприйняття корпоративної культури керівниками

Підтримання існуючого рівня гендерно чутливої корпоративної культури в підприємстві

j =1

Оцінка сприйняття корпоративної культури підлеглим

j =j+1

Комплексний показник сприйняття корпоративної культури підлеглими

Комплексний показник сприйняття корпоративної культури СБО

Ні

Так

i=m

j=m

Ні

Ні

Ні

Так

Так

Так

Рисунок И.1 - Алгоритм проведення оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури в підприємстві

Додаток І

Анкета, що надається керівникам підприємства для оцінки корпоративної культури

*Шановний респондент!*

Вам пропонується оцінити показники сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерного аспекту по парним якостям, що описує певне враження від оцінюваного об'єкта.

Зверху вказано назву показника для оцінки, а з боків-подано певні характеристики. Оцінка проводиться наступним чином:

1. Оберіть показник оцінки (спочатку 1, потім 2 і т.д. )
2. Оберіть, спираючись на існуюче враження та сприйняття, до якого стовпчику він відноситься (лівий чи правий)
3. Поставте відповідний до стовпчика та до ключа бал.
4. Оцінка показника проводиться по кожній з характеристик у стовпчиках.

*КЛЮЧ*

1 або - 1 – риса властива в незначній мірі;

2 або - 2 – риса властива в середньому ступені;

3 або - 3 – риса властива в сильному ступені;

0 – якщо не впевнені у віднесенні до показника двох якостей .

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (П.І.Б.)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (посада) | Рівень розробки та впровадження  цінностей стосовно формування гендерного партнерства | Ступінь врахування гендерних аспектів  в філософії організації | Рівень гендерної професійної сегрегації на середніх та вищих рівнях | Наявність розроблених форм та етики поведінки для розвитку гендерних взаємин | Рівень розробки гендерної політики на підприємстві | Ступінь прийнятності психологічного клімату різними гендерними групами |  |
| -3 -2 -1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 2 3 |
| Низький |  |  |  |  |  |  | Високий |
| Неявний |  |  |  |  |  |  | Явний |
| Незначний |  |  |  |  |  |  | Значний |
| Несуттєвий |  |  |  |  |  |  | Істотний |

Додаток Ї

Анкета, що надається робітникам підприємства (підлеглим) для оцінки корпоративної культури

*Шановний респондент!*

Вам пропонується оцінити показники сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерного аспекту по парним якостям, що описує певне враження від оцінюваного об'єкта. Зверху вказано назву показника для оцінки, а з боків-подано певні характеристики. Оцінка проводиться наступним чином:

1) Оберіть показник оцінки (спочатку 1, потім 2 і т.д. )

2) Оберіть, спираючись на існуюче враження та сприйняття, до якого стовпчику він відноситься (лівий чи правий)

3) Поставте відповідний до стовпчика та до ключа бал.

4) Оцінка показника проводиться по кожній з характеристик у стовпчиках.

*КЛЮЧ*

1 або - 1 – риса властива в незначній мірі;

2 або - 2 – риса властива в середньому ступені;

3 або - 3 – риса властива в сильному ступені;

0 – якщо не впевнені у віднесенні до показника двох якостей .

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (П.І.Б.)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (посада) | Рівень сприйняття існуючих на підприємстві цінностей залежно від гендерної ідентичності | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендерної специфіки | Рівень схвалення та підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | Рівень задоволеності існуючим психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки |  |
| -3 -2 -1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 2 3 |
| Низький |  |  |  |  |  |  | Високий |
| Неявний |  |  |  |  |  |  | Явний |
| Незначний |  |  |  |  |  |  | Значний |
| Несуттєвий |  |  |  |  |  |  | Істотний |

Додаток Й

Анкета, що надається суб’єктам безпосереднього оточення (партнерам) підприємства для оцінки корпоративної культури

*Шановний респондент!*

Вам пропонується оцінити показники сприйняття корпоративної культури з точки зору гендерного аспекту по парним якостям, що описує певне враження від оцінюваного об'єкта. Зверху вказано назву показника для оцінки, а з боків-подано певні характеристики. Оцінка проводиться наступним чином:

1. Оберіть показник оцінки (спочатку 1, потім 2 і т.д. )
2. Оберіть, спираючись на існуюче враження та сприйняття, до якого стовпчику він відноситься (лівий чи правий)
3. Поставте відповідний до стовпчика та до ключа бал.
4. Оцінка показника проводиться по кожній з характеристик у стовпчиках.

*КЛЮЧ*

1 або - 1 – риса властива в незначній мірі;

2 або - 2 – риса властива в середньому ступені;

3 або - 3 – риса властива в сильному ступені;

0 – якщо не впевнені у віднесенні до показника двох якостей .

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (Ваша категорія для підприємства) | Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | Рівень гендерної симетрії |  |
| -3 -2 -1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 2 3 |
| Низький |  |  |  |  |  |  | Високий |
| Неявний |  |  |  |  |  |  | Явний |
| Незначний |  |  |  |  |  |  | Значний |
| Несуттєвий |  |  |  |  |  |  | Істотний |

Додаток К

Таблиця К.1 – Характеристика рівня гендерної чутливості корпоративної культури згідно запропонованої матриці діагностики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень корпоративної культури | № осередку матриці | Характеристика |
| Високий | 1,4,7,10,13,16,19,  22,25 | Дані осередки характеризуються високим рівнем гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві, що говорить про необхідність утримання існуючого рівня проведення гендерної політики, або розробки більш ефективних заходів щодо подолання гендерної нерівності (за необхідності) |
| Середній | 2,5,8,11,14,17, 20,23,26 | Дані осередки характеризуються середнім рівнем гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві. Це означає, що суб'єкти даного діапазону мають середній рівень ставлення до проявів корпоративної культури на підприємстві, і не зовсім розуміють необхідність проведення гендерної політики та подолання гендерної нерівності, або ці напрямки на підприємстві не досить розроблені |
| Низький | 3,6,9,12,15,18, 21,24,27 | Дані осередки характеризуються низьким рівнем гендерної чутливості корпоративної культури на підприємстві. Це говорить про те, що на підприємстві або взагалі не приділяють увагу питанням гендерної нерівності та не проводять гендерної політики, або опитувані суб’єкти не згодні з рівнем і якістю існуючої корпоративної культури на підприємстві |

Таблиця Л.1 – Результати опитування керівників ПАТ «АТП- 16355»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень розробки та впровадження  цінностей стосовно формування гендерного партнерства | | | | Ступінь врахування гендерних аспектів  в філософії організації | | | | Рівень гендерної професійної сегрегації на середніх та вищих рівнях | | | | Наявність розроблених форм та етики поведінки для розвитку гендерних взаємин | | | | Рівень розробки гендерної політики на підприємстві | | | | Ступінь прийнятності психологічного клімату різними гендерними групами | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 1. Керівники | Директор | Ткаченко В.В. | -1 | -1 | -1 | -1 | -3 | -2 | -3 | -2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 2 |
|
| Заступник директора з перевезень | Пальчиков А.Ф. | 1 | -1 | -1 | 1 | -2 | -2 | -1 | -3 | 2 | 2 | 1 | -1 | 1 | 3 | 2 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Головний бухгалтер | Коваль  Л.І. | 2 | 2 | -2 | 2 | -2 | -2 | -2 | -3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Головний інженер | Пилипенко О.Ф. | 1 | -1 | -1 | 1 | -2 | -2 | -1 | -3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2  Додаток Л |
| Начальник відділу кадрів | Найдена Л.Г. | -1 | -1 | -1 | -1 | -3 | -2 | -3 | -2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 |

Таблиця Л.2 – Результати опитування підлеглих ПАТ «АТП- 16355»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень сприйняття існуючих гендерних цінностей | | | | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | | | | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендеру | | | | Рівень підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | | | | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | | | | Рівень задоволеності психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 2. Підлеглі | Працівник виділу кадрів | Доренська М. В. | -3 | 0 | -1 | 1 | -3 | 0 | -2 | 1 | -3 | 1 | -3 | 2 | -1 | 2 | -3 | 2 | -1 | 3 | -3 | 2 | -3 | 2 | 3 | -3 |
| Працівник виділу кадрів | Зве рева С.Ю. | -1 | 2 | -2 | 1 | 2 | -3 | 2 | 1 | 3 | -2 | 2 | 3 | 3 | -2 | 2 | 2 | -3 | 2 | 1 | 2 | 2 | -1 | 3 | -2 |
| Працівник виділу кадрів | Воропай Г.П. | -3 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | -3 | 3 | -1 | 1 | -2 | 2 | -3 | 1 | 2 | 3 | -2 | 2 | 1 | -2 | -2 | 1 | 1 | -3 |
| Працівник відділу експлуатації | Бомко В.М. | -2 | -3 | 3 | 2 | 1 | -1 | 2 | 2 | -3 | 3 | 2 | -1 | -2 | 2 | -3 | 2 | -1 | -3 | 2 | 1 | 2 | -1 | 3 | -1 |
| Працівник відділу експлуатації | Смирч А.К. | -2 | 1 | -1 | 2 | -3 | -2 | 1 | 1 | -3 | -1 | 1 | 3 | -2 | 2 | -1 | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | -2 | -3 | -2 | 2 |
| Працівник відділу експлуатації | Дідик А.І. | -3 | -2 | -3 | 1 | -1 | -3 | -3 | -1 | 0 | -3 | -2 | 1 | -3 | -2 | -1 | -3 | -2 | 1 | -3 | 0 | -2 | -1 | 1 | -2 |
| Працівник відділу експлуатації | Маков Г.Ю. | -1 | -3 | 1 | 1 | -2 | 2 | 1 | -3 | 1 | -3 | 1 | 3 | -2 | 2 | 1 | -2 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -2 | 1 | -3 |
| Працівник  відділу експлуатації | Шаталов  А.С. | 3 | 2 | -2 | 3 | -1 | -2 | 2 | -2 | 1 | 2 | -1 | 3 | 2 | -2 | 1 | 3 | -1 | 1 | 1 | -3 | 2 | 3 | 1 | 2 |

Продовження таблиці Л.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень сприйняття існуючих гендерних цінностей | | | | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | | | | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендеру | | | | Рівень підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | | | | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | | | | Рівень задоволеності психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 2. Підлеглі | Працівник відділу експлуатації | Стрімкий В.Д. | -1 | 1 | -3 | -2 | 2 | -1 | 1 | -3 | -2 | -3 | 1 | 2 | -2 | 2 | 1 | 1 | -3 | 3 | 2 | -1 | 1 | 2 | -2 | 1 |
| Працівник відділу ПТО | Бічев К.Д. | 1 | 2 | 1 | 2 | -1 | -3 | 2 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 2 | -3 | 1 | -1 | 1 | -1 | 2 | 2 | 3 | -2 | 2 | 1 |
| Працівник відділу ПТО | Каплун Е.Г. | 1 | -2 | -3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 1 | -2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | -2 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 |
| Працівник  відділу ПТО | Кисиль Б.А. | -1 | 2 | 1 | 1 | -2 | 3 | 2 | -1 | 3 | 1 | 2 | 1 | -2 | 1 | -3 | 1 | -2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Працівник стоянки | Куматов П.Р. | 3 | -3 | 2 | 2 | 2 | -3 | -2 | 1 | -2 | 2 | -2 | 1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 1 | 2 |
| Працівник стоянки | Кулаков І.Д. | 2 | 2 | -2 | 1 | -2 | 2 | 1 | 1 | -3 | 2 | 1 | 1 | 1 | -2 | 1 | 1 | -3 | -1 | 1 | 3 | 1 | 2 | -1 | 1 |
| Працівник АРМ | Лукач В.М. | -1 | 1 | -1 | 2 | 2 | 2 | -1 | -3 | 2 | -3 | 1 | 1 | -3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Працівник АРМ | Орлова Л.I. | 2 | -3 | -2 | 2 | -1 | -2 | 1 | 2 | 1 | 3 | -1 | 3 | -1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | -3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Працівник АРМ | Войтенко I. В. | -1 | 1 | 2 | -1 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | -2 | 1 | -2 | 2 | -2 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -3 | 0 | 2 |

Продовження таблиці Л.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень сприйняття існуючих гендерних цінностей | | | | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | | | | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендеру | | | | Рівень підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | | | | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | | | | Рівень задоволеності психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 2. Підлеглі | Працівник відділу бухгалтерії | Островний А.Л. | 1 | 1 | -1 | -3 | -1 | -3 | 1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 3 | -1 | 0 | 1 | 1 | -2 | 2 | -2 | 1 | -1 | 2 | 2 | 1 |
| Працівник відділу бухгалтерії | Завідов П.М. | 2 | -2 | 3 | -1 | -2 | -3 | -2 | 1 | -3 | 2 | -1 | 2 | -3 | -1 | 2 | -2 | 2 | 2 | -2 | 2 | -1 | -1 | -2 | 2 |
| Працівник ПЕВ | Борисов А.С. | 2 | -3 | -2 | 2 | -2 | -1 | 2 | 2 | -2 | -1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | -3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Працівник ПЕВ | Анруш В.С. | -1 | 1 | -1 | -2 | 2 | 3 | 2 | 2 | -3 | 3 | 2 | 3 | -3 | 3 | -2 | 2 | -2 | 3 | 2 | 2 | -3 | 2 | -2 | 1 |
| Працівник ПЕВ | Воронін Г.Я. | 1 | 2 | -3 | -1 | 2 | -3 | -2 | 1 | 1 | -2 | 2 | -1 | 2 | -1 | 1 | 2 | 0 | -3 | -2 | 2 | -1 | -2 | 3 | 2 |
| Водій | Фет І.Я. | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 2 | -1 | -2 | -1 | 2 | -1 | -1 | -1 | -2 | -1 | 0 | -1 | 1 | -2 | 1 | -1 | -3 |
| Водій | Римкевич Д.Ю. | 2 | -3 | -1 | -1 | 2 | -3 | 2 | 2 | -2 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | -3 | 1 | 1 | -1 |  | -1 | -1 | 1 | -3 | 1 |
| Водій | Новиков Д.С. | -3 | 2 | 2 | -2 | 1 | 2 | -1 | 1 | 2 | -3 | 3 | 2 | 1 | -1 | 1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Водій | Вакулов О.І. | 2 | -2 | -1 | 2 | -2 | 3 | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | -1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | -2 | 1 |
| Водій | Тимченко В.М. | -1 | 2 | -3 | 2 | -1 | -3 | -1 | 1 | -3 | 1 | 0 | 2 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | 2 | -1 | 3 |

Продовження таблиці Л.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень сприйняття існуючих гендерних цінностей | | | | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | | | | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендеру | | | | Рівень підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | | | | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | | | | Рівень задоволеності психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 2. Підлеглі | Водій | Возняк Е.П. | -1 | -2 | -1 | 2 | -2 | 2 | 2 | -3 | 1 | 1 | 2 | 1 | -2 | 1 | 2 | -1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | -2 | 3 | -1 |
| Водій | Акімов А.С. | 1 | -1 | 2 | 2 | 1 | -3 | 1 | 1 | -2 | 2 | -2 | 3 | 2 | 2 | -2 | 1 | 2 | -3 | 1 | -2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Водій | Усов Р.Г. | -1 | -3 | 1 | -1 | 2 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -2 | 1 | 1 | 1 | 2 | -1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | -2 |
| Водій | Маслов К.А. | -2 | 1 | 1 | 2 | -2 | -1 | 1 | 2 | -3 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 2 | -2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | -3 | 3 | -1 |
| Водій | Радуг ін Е.П. | -1 | -2 | 1 | -3 | 0 | 1 | 2 | -1 | 2 | 1 | -2 | 1 | -3 | 1 | 2 | 1 | 0 | -3 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 |
| Водій | Володар Н.І. | 1 | -1 | 2 | 1 | -2 | -1 | -2 | 1 | 3 | -1 | 2 | 3 | 2 | -1 | 1 | -1 | -2 | 2 | 2 | 2 | -3 | -1 | 1 | 1 |
| Водій | Аров М.Л. | -3 | 1 | -2 | 1 | 3 | -1 | 1 | -1 | -2 | -1 | 2 | -1 | -3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | -2 | 1 | 1 | -3 | 2 | -2 |
| Водій | Млин Г.В. | 0 | -1 | 2 | -2 | -1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | -2 | 1 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | -1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Водій | Пінчук В.А. | -1 | 3 | 1 | 2 | -1 | -3 | -1 | 2 | -3 | 2 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | 3 | 3 | -1 | 1 | 1 | -3 | -1 | 2 | 2 |
| Водій | Курбатов М. Є. | 2 | -2 | 2 | -1 | 3 | 2 | 1 | -2 | 2 | -1 | -1 | 1 | 3 | -3 | 2 | 1 | -2 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 |

Продовження таблиці Л.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівника | Посада | Прізвище | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Рівень сприйняття існуючих гендерних цінностей | | | | Рівень прийняття гендерних поглядів в філософії підприємства | | | | Ступінь задоволеності існуючими вимогами до праці з урахуванням гендеру | | | | Рівень підтримки існуючих форм поведінки на підприємстві завдяки гендерним уявленням | | | | Рівень гендерної дискримінації при управлінні персоналом | | | | Рівень задоволеності психологічним кліматом стосовно гендерної специфіки | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 2. Підлеглі | Водій | Романов А.П. | 1 | -1 | 1 | -2 | 2 | 2 | 2 | -3 | 3 | -2 | -1 | -1 | -3 | -1 | 2 | 2 | -3 | -2 | 2 | 1 | -3 | 1 | 2 | -1 |
| Водій | Пустовiт В.О. | 2 | 0 | -1 | 2 | -1 | -2 | 2 | 1 | -1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | -1 | 1 | -1 | 3 | 2 | 2 | 2 | -2 | 2 | 2 |
| Водій | Стогній В.М. | 3 | -3 | 2 | 2 | 3 | -1 | 2 | 1 | 2 | -2 | 3 | 1 | -3 | 2 | -1 | -1 | 2 | -1 | -2 | 2 | -1 | 1 | 3 | -2 |
| Водій | Демченко Д.С. | -1 | -1 | -2 | 2 | -1 | 2 | 1 | -1 | -3 | 2 | 1 | 3 | -1 | -2 | 1 | 3 | -3 | 2 | 0 | 1 | 3 | -1 | 1 | 3 |
| Водій | Маковій Л.С. | -2 | 1 | 1 | -1 | -3 | 1 | -1 | 2 | 2 | -2 | 1 | -1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | 1 | 1 | -2 | -3 | 1 | -2 | 1 |
| Водій | Довгань Б.М. | -3 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -3 | -1 | -3 | -2 | -3 | 1 | -1 | -3 | -1 | -1 | -2 | -1 | 1 | -1 | -1 | -3 | -1 | -3 |
| Водій | Шрамко Р.П. | -1 | -3 | 1 | -1 | 1 | -1 | 2 | 2 | -3 | 3 | 2 | 1 | -1 | 3 | 1 | -2 | 2 | -1 | -2 | 2 | 1 | -3 | 3 | -1 |
| Водій | Яровий М.В. | -2 | 1 | 0 | -1 | -3 | -3 | 1 | -1 | 3 | -2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Водій | Галіч Р.А. | -2 | -1 | -2 | -1 | -2 | -1 | -2 | -1 | -3 | 1 | -1 | -1 | -3 | 1 | -3 | 1 | 1 | -3 | 2 | -1 | -1 | 0 | -3 | -1 |

Таблиця Л.3 – Результати опитування суб’єктів безпосереднього оточення (СБО) ПАТ «АТП- 16355»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Категорія відносно АТП | Назва | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | | | | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | | | | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | | | | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | | | | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | | | | Рівень гендерної симетрії на підприємстві | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 3. СБО | Клієнт | ТОВ  «Станда» | -1 | -3 | -1 | 1 | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | -1 | 1 | 2 | -1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 1 | -3 | 2 | -1 | 2 |
| Клієнт | Фірма «Ешко» | 1 | 1 | 2 | -1 | -2 | 1 | -3 | 2 | -1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | -2 | 2 | -2 | 1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 1 | 1 |
| Клієнт | ПАТ «Станда» | -1 | -3 | -1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 3 | -3 | 2 | 3 | 2 | -1 | 2 | -1 | -3 | 2 | 2 | 2 | 3 | -2 |
| Клієнт | ПАТ«УПК-Харків» | 2 | 2 | 2 | -3 | 2 | -2 | -1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | -2 | 2 | -1 | 2 | -2 | 3 | 2 | 2 | -1 | -3 | 2 | 2 |
| Клієнт | ПАТ «Парус» | 1 | -2 | 2 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -2 | -2 | 2 | 2 | 3 | 1 | -1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | -2 |
| Клієнт | ТОВ «Світтех» | -1 | -3 | -1 | -2 | -1 | -3 | 1 | 1 | -2 | -1 | 1 | -2 | 1 | -3 | 1 | 1 | -3 | 1 | -3 | -1 | 1 | -2 | 2 | 1 |
| Клієнт | ТОВ  «Таранух» | 1 | -2 | 2 | -1 | 1 | -1 | 1 | -3 | 1 | -1 | 2 | 2 | -3 | 2 | 1 | -1 | 3 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | -1 |
| Клієнт | ТОВ «Алголь» | -2 | 1 | -3 | 1 | -2 | -1 | -2 | 2 | -1 | 1 | -3 | 2 | -2 | -2 | 1 | -1 | -3 | -1 | -2 | 1 | 1 | -2 | 1 | -3 |
| Клієнт | ПАТ  «СККейск» | -2 | 2 | -2 | 1 | 1 | -3 | 2 | 2 | -1 | -1 | -1 | -1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 1 | -1 | 2 | -2 | 1 | 1 | -3 | 1 |

Продовження таблиці Л.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Категорія відносно АТП | Назва | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | | | | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | | | | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | | | | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | | | | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | | | | Рівень гендерної симетрії на підприємстві | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 3. СБО | Клієнт | ТОВ «Гончар» | -2 | 1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | -1 | -2 | 2 | 2 | 2 | -1 | -2 | 2 | -3 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 |
| Клієнт | ТОВ «Інтра» | -2 | 1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | -1 | -2 | 2 | 2 | 2 | -1 | -2 | 2 | -3 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 |
| Клієнт | ТОВ «СМУ-5» | 2 | -3 | 1 | 2 | 1 | -2 | 1 | -1 | 2 | 1 | -3 | 2 | -2 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 | 2 | -3 | 3 | -1 | 3 | -1 |
| Клієнт | ТОВ.  «Спаста» | 2 | 2 | -1 | 2 | -2 | 2 | 2 | 2 | -1 | 2 | -2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | -2 | -1 | 2 | -2 | -1 | 2 | 3 | -2 |
| Клієнт | ПАТ «Н.МЖ» | -1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | -3 | 1 | -1 | 2 | 2 | -3 | 2 | 1 | 2 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 | -1 | 1 | -1 |
| Клієнт | ПАТ «Вторка» | 2 | -2 | 2 | 1 | -3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | -1 | 1 | 2 | -2 | 1 | 1 | 3 | 2 | -1 | 2 | 2 | -2 | 3 |
| Клієнт | «ХТМК» | 2 | 2 | 2 | -1 | 2 | 1 | 1 | 2 | -2 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | -1 |
| Клієнт | ТОВ «Харків-ДКВ» | -1 | -3 | 1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 1 | 1 | -3 | 2 | -1 | 1 | 2 | -2 | 2 | -2 | -3 | 2 | 2 | -3 | -1 | 2 | -3 |
| Клієнт | ТОВ «Мегапол» | -1 | 1 | 2 | -1 | 1 | -3 | 2 | -1 | -2 | 1 | 1 | 2 | -3 | 1 | -1 | 2 | 1 | -1 | 3 | -1 | 2 | 1 | -1 | 3 |
| Клієнт | ТОВ «АвтоХ» | -1 | 3 | -3 | -1 | -1 | -2 | 1 | -1 | 1 | -3 | 2 | -1 | 1 | 3 | 2 | -3 | 1 | -2 | -1 | 2 | -3 | 3 | 1 | -2 |

Продовження таблиці Л.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Категорія відносно АТП | Назва | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | | | | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | | | | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | | | | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | | | | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | | | | Рівень гендерної симетрії на підприємстві | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 3. СБО | Клієнт | ПАТ «Юбиси-Прома» | 1 | -2 | 1 | 1 | -1 | -1 | -2 | 1 | -1 | 1 | -1 | -3 | -1 | -2 | 2 | 3 | 1 | -1 | 1 | -2 | 3 | -1 | -2 | 2 |
| Клієнт | ПАТ «МЖА» | -1 | 2 | 3 | -1 | -3 | 1 | 1 | 3 | -3 | -2 | 2 | -1 | 1 | -2 | 2 | 1 | -3 | -1 | 2 | 3 | 1 | -1 | 2 | -1 |
| Клієнт | ПП «Марков Ю.А.» | 1 | -3 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 | -2 | -1 | -1 | 1 | -1 | -3 | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | -3 | 3 | -1 | 3 |
| Клієнт | ТОВ «Велес» | 1 | 1 | -1 | 2 | -1 | 1 | -1 | 3 | 1 | -1 | -2 | 3 | -1 | -1 | 2 | 1 | -1 | 3 | -1 | 1 | 1 | -1 | 2 | 1 |
| Клієнт | ТОВ «Новая Орбита» | -2 | 1 | -2 | 1 | -1 | -3 | -1 | 1 | -2 | 1 | -1 | 1 | -3 | 1 | -2 | 1 | -2 | -1 | 1 | -3 | -1 | -2 | -2 | 1 |
| Клієнт | ПАТ «Усадьба-Н» | 1 | -3 | 1 | -2 | 1 | -3 | 2 | -2 | 1 | -3 | -1 | -2 | 1 | -3 | -1 | 1 | -3 | -1 | 2 | -2 | -1 | -1 | 1 | -2 |
| Клієнт | ПАТ «Прітекс» | -1 | -2 | -1 | -1 | 1 | -1 | 2 | -2 | 1 | -1 | 2 | -2 | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | 2 | 1 | 3 | -1 | 1 | 1 | -2 |
| Клієнт | ПАТ «Дебант» | -1 | 1 | -1 | 1 | -3 | 1 | -2 | 3 | 1 | -3 | 2 | 1 | -2 | 3 | -1 | 2 | 1 | -3 | 2 | 1 | -1 | 2 | -1 | 1 |

Продовження таблиці Л.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Категорія відносно АТП | Назва | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | | | | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | | | | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | | | | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | | | | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | | | | Рівень гендерної симетрії на підприємстві | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 3. СБО | Постачальник | ТОВ  «ХЗКТ» | 2 | -3 | 1 | 2 | -2 | -1 | 2 | 1 | -1 | 1 | -1 | 2 | -1 | 2 | 2 | 2 | -1 | -2 | 2 | 2 | -2 | -1 | -2 | -1 |
| Постачальник | ТОВ  «НТСТ» | -2 | 1 | -1 | -3 | 1 | -1 | 1 | -3 | -1 | 1 | -2 | -1 | -2 | -3 | 2 | -2 | 1 | 1 | 2 | -2 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| Постачальник | ТОВ  «Віста» | 1 | -1 | -1 | -2 | 1 | -1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | 3 | -2 | -1 | 3 | 1 | -1 | -2 | 2 | 3 | -1 | 2 | -3 | -1 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16365» | 1 | -3 | 3 | -1 | 1 | -3 | -1 | -2 | -2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | -1 | 3 | 2 | 2 | 2 | -3 | 1 | -1 | 1 | 1 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16330» | -2 | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | -1 | 3 | 1 | 1 | -2 | 2 | -3 | 1 | 2 | -1 | -3 | 2 | -1 | 2 | 2 | 1 | 1 | -2 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16327» | 1 | -3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | -3 | 2 | -2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | -1 | 2 | 1 | -1 | -3 | 3 | -3 | 3 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16357» | -1 | 2 | 1 | -2 | -1 | -2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 2 | -1 | 1 | 2 | 1 | 2 | -2 | 2 | 2 | -1 | 3 | -1 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16358» | -2 | -3 | -1 | 2 | 1 | -1 | 2 | 1 | -2 | 2 | -1 | -3 | 2 | 3 | -2 | 3 | -1 | -3 | 2 | 1 | 1 | -1 | 1 | -1 |
| Конкурент | ПАТ  «АТП-16363» | -1 | 1 | -2 | -1 | -3 | -2 | -3 | 3 | 2 | -2 | 2 | 3 | -1 | 1 | -1 | 1 | 3 | -1 | 3 | -2 | 1 | 3 | 1 | 1 |

Продовження таблиці Л.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Категорія відносно АТП | Назва | Результати спостережень за показниками | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ступінь поділу ціннісних орієнтації підприємства стосовно гендерного партнерства | | | | Рівень підтримки репутації та іміджу в сфері гендерної рівності | | | | Рівень врахування гендерної специфіки при формуванні взаємин з зовнішніми партнерами | | | | Рівень етичності поведінки персоналу підприємства стосовно різних гендерних груп | | | | Ступінь задоволеності існуючою гендерною політикою | | | | Рівень гендерної симетрії на підприємстві | | | |
| Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний | Низький  Високий | Неявний  Явний | Незначний Значний | Несуттєвий Істотний |
| 3. СБО | Посередник | ТОВ «Марос» | -2 | -2 | 2 | -1 | 2 | 1 | -1 | 2 | -3 | 1 | 1 | -2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | -2 | 2 | 2 | 1 | -3 | 2 | -2 |
| Посередник | ТОВ «Топаз» | 1 | -1 | 1 | -2 | 1 | -2 | 2 | -1 | 1 | -2 | -1 | 2 | 1 | -1 | -3 | 2 | -3 | 1 | 2 | -3 | 3 | 1 | -1 | 2 |
| Фінансова установа | АКБ «Укрсоцбанк» | -2 | -3 | 1 | 2 | -1 | -1 | 1 | 1 | -2 | 1 | 1 | 3 | -2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -2 | 1 | 1 | -1 | -2 | 1 | 1 |
| ЗМІ | Газета «За кермом» | -1 | -1 | 1 | 1 | -3 | 1 | -1 | 2 | 1 | -3 | 1 | 3 | -1 | 1 | -1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | -2 | 2 | 1 | -1 |
| Громадсь-ка спілка | «Довкілля» | -2 | -1 | -2 | 1 | -1 | -1 | -2 | -3 | -1 | -1 | -2 | -1 | -3 | -2 | 1 | -2 | -1 | -3 | 1 | 2 | -1 | -3 | 1 | -2 |

[](http://www.psychologos.ru/images/1_1409143758.png)

Додаток М

ХАРИЗМА ЛІДЕРА

Формальний статус, компетентність та харизма як підстава до влади

Завади до харизматичного впливу

Особливі психологічні якості лідера

Харизматична комунікація

Особлива позиція лідера і його здатність до створення ритуалів

Харизма організації та брендів

Передумови харизматичного впливу

Ореол таємниці та загадки

Особлива картина світу, особливе відношення до себе та людей

Наявність місії та схильність до боротьби

Особливе походження та біографія лідера

Особлива зовнішність лідера

Унікальний образ і незвичайні здібності

Лідер як оратор

Містика і реальність: механізм харизматичного іміджу

Харизма та епатаж

Харизматичний імідж

Аскетизм лідера

Ексцентричність і дивацтва

Харизматик - супермен

Харизма ущербності і уразливості

Лідер і свобода

Мотивація лідера

Ідея лідера

Незалежність і контроль

Слабкості лідера

Мораль та доцільність

Цілі лідера

Ідеологія лідера

Боротьба лідера

Енергетика

Талант і обдарованість

Перемога всупереч обставинам

Зіткнення зі смертю

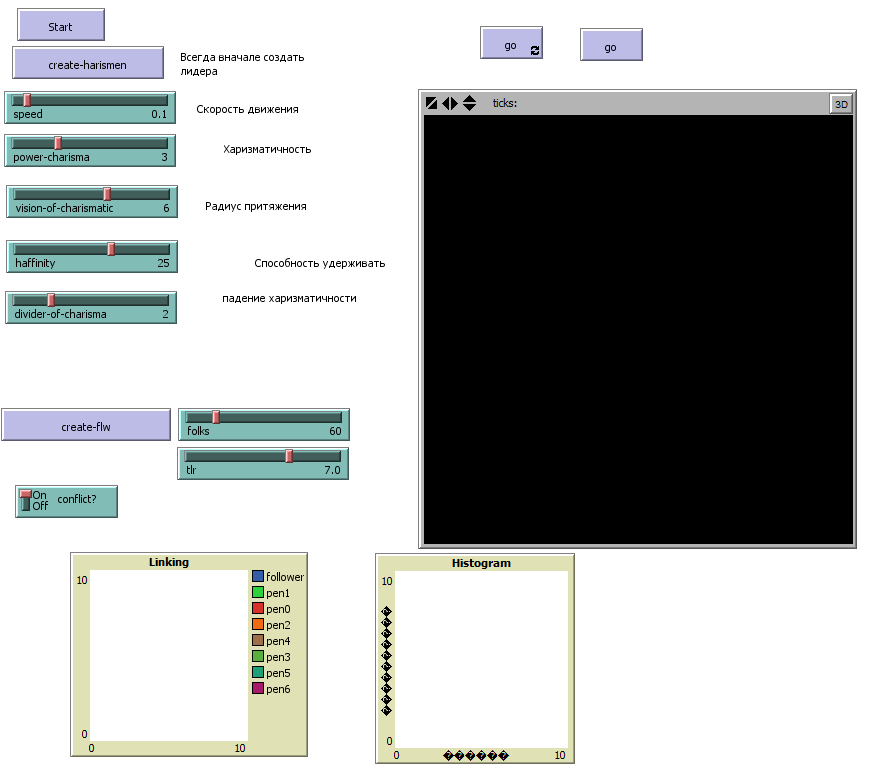
Осяяння

Прихід ззовні

Раптовість і новизна

Стигмати, як особливі прикмети

Рисунок М.1 – Складові харизми лідера по групам [31]



Додаток Н

Рисунок Н.1 – Інтерфейс моделі організаційних відносин в середовище NetLogo

*Умовні позначки в інтерфейсі моделі організаційних відносин:*

**• phil** – позначає номер харизматика, кожен лідер отримує свій унікальний номер;

**• hcolor** – колір лідера, кожен лідер має свій унікальний колір, який передається всім членам його групи;

• **ch-speed** – швидкість переміщення лідера всередині поля взаємодії, даний параметр регулюється за допомогою важеля «speed» і може лежати в діапазоні від 0,0 до 1,0;

**• charisma** – харизматичність як здатність залучати на свій бік. Потрапивши під вплив лідера, агент утворює з лідером зв'язок і починає рухатися з ним в одному напрямку, переймаючи частину його харизматичності. Даний параметр дозволяє підбирати ступінь харизматичності лідера і регулюється за допомогою важеля «power-charisma» в діапазоні від 0 до 10;

**• vision** – радіус зони впливу, в якій лідер діє на інших агентів. Всі хто знаходиться в цій зоні можуть потрапити під його вплив і стати носієм його ідеї – повертаються в його напрямок і слідують за ним. Даний параметр регулюється важелем «vision-of-harismatic» і лежить в діапазоні від 0 до 10;

**• haffinity** – властивість ідеї – показує ступінь утримання залучених агентів лідером в часовому вимірі, який може лежати в діапазоні від 0 до 40;

**• divider** – дозволяє управляти ступенем зниження харизматичності від лідера до наступних членів групи. Кожен наступний носій ідеї не настільки харизматичний, як лідер групи. Даний параметр регулюється за допомогою важеля «divider-of-charisma» і може лежати в діапазоні від 1 до 5;

**• «conflict?»** – регулює ступінь конкуренції між лідерами у формуванні колективної структури, даний важіль має 2 положення:

• «off» – лідери не конкурують між собою;

• «on» – групи конкурують між собою.

Додаток О

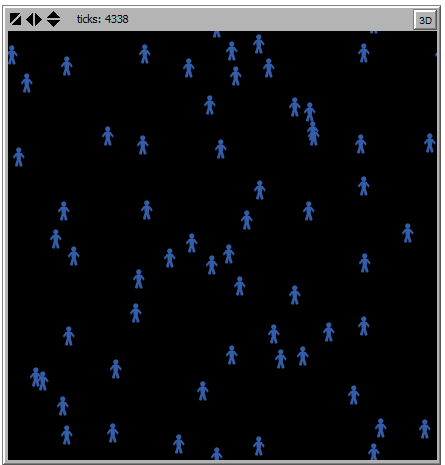


Рисунок О.1 – Ситуація відсутності лідера

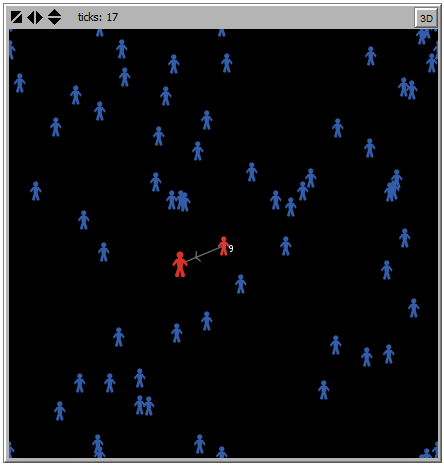


Рисунок О.2 – Залучення незалежного агента в групу лідера

Додаток П

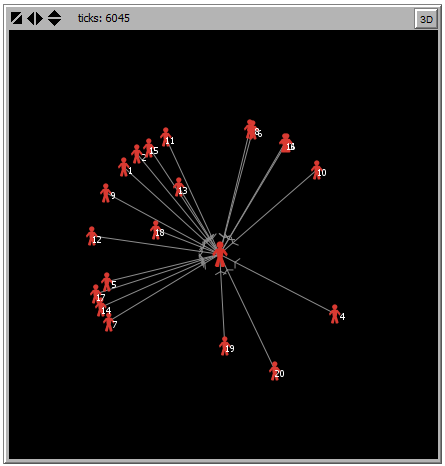


Рисунок П.1 – Модель ринкової корпоративної культури

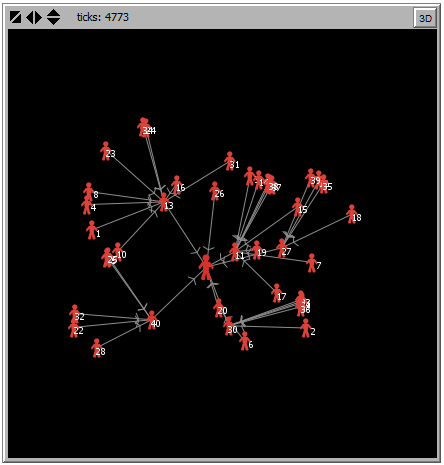


Рисунок П.2 – Модель кланової корпоративної культури

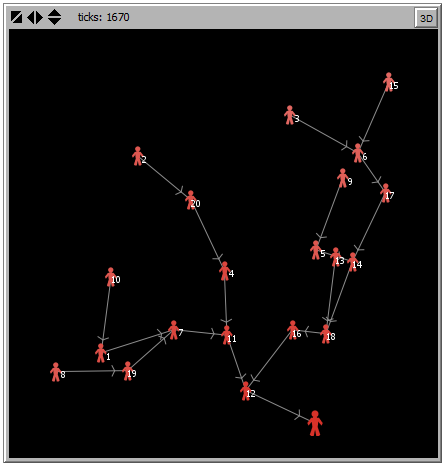


Рисунок П.3 – Модель ієрархічної корпоративної культури

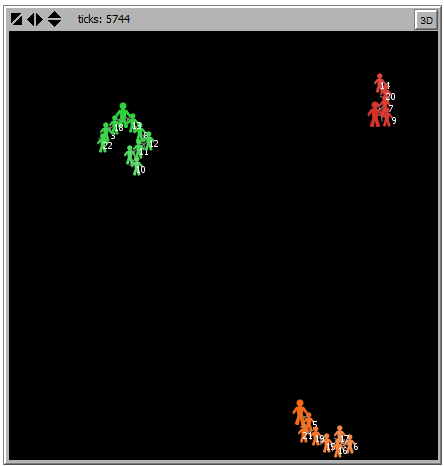


Рисунок П.4 – Модель адхократичної корпоративної культури