

УКРАЇНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Державних Економічних Наук

На правах рукопису

**ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
РОБОТИ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОМПАНІЇ: БАГАТОВИМІРНИЙ
АНАЛІЗ**

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки

Докторант:

Іващенко Ігор

Науковий керівник:

канд. психолог. наук, проф.

Слободянюк Ігор

Мюнхен – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
Теоретичний огляд: культура та цінності компанії.....	11
1.1. Організаційна культура: визначення та складові.....	11
1.2. Взаємозв'язок між організаційною культурою та мотивацією працівників.....	15
1.3 Інструменти впливу на корпоративну культуру.....	20
1.4 Організаційна культура та вплив на продуктивність працівників	23
1.5 Фактори, що впливають на організаційну культуру.....	26
РОЗДІЛ 2	
Методологія дослідження.....	27
2.1 Вибір методів дослідження та інструментів.....	27
2.2 Опис вибірки та методи збору даних.....	28
2.3 Методи збору даних.....	32
2.4 Аналіз та обробка отриманих даних.....	37
РОЗДІЛ 3	
Результати дослідження.....	39
3.1 Аналіз моделі Кемерона та Куінна.....	39
3.2 Аналіз взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією працівників.....	48
3.3 Аналіз ретроспективи як потужного інструменту впливу на корпоративну культуру.....	58
3.4 Зворотний зв'язок персоналу, як метод, що поєднує всі три елементи культури.....	71
3.5 Аналіз культури технологічних компаній-гігантів та її вплив на продуктивність працівників.....	89
3.6 Аналіз факторів, що впливають на організаційну культуру: генераційні особливості, географічні аспекти та інші чинники.....	110
3.7 Огляд та аналіз практичних кейсів змін організаційної культури.....	116
РОЗДІЛ 4	
Висновки та рекомендації.....	133
4.1 Загальні висновки по результатам дослідження.....	133
4.2 Висновки щодо впливу організаційної культури на мотивацію та продуктивність працівників.....	136

4.3 Рекомендації по кращому розумінню предмету та застосування певних інструментів для підвищення ефективності компанії.....	139
4.4 Рекомендації по заміру ефекту впровадження елементів ефективної культури.....	154
4.5 Рекомендації для практичної сфери та подальших досліджень..	199
4.6 Взаємозв'язок між постійним удосконаленням, прозорою комунікацією та уповноваженням робітників.....	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	205
Додаток А. Метод ОСАІ: Організаційний Культурний Оціночний Інструмент (Organizational Culture Assessment Instrument).....	219
Додаток Б. Принципи керівництва Амазон - Amazon Leadership Principles.....	231
Додаток В. Google. Цінності. 10 речей, які ми знаємо, що є правдою...	235
Додаток Д. 6 BlaBlaПринципів.....	241
Додаток Е. Microsoft. Цінності.....	244
Додаток Ж. Цінності компанії Foxconn (Hon Hai).....	246
Додаток З. Цінності компанії Meta Platforms (Facebook).....	248
Додаток И. Фактори та обґрунтування вибору суб'єктів дослідження..	250
Додаток І. Як це працює. Підсумовування практичного застосування та прикладів впливу трьох елементів корпоративної культури.....	259
Додаток Й. КРІ для виміру впливу елементів ефективної корпоративної культури (прикладі).....	274

ВСТУП

Визначення проблеми дослідження. Проблема даного дослідження виникає з гіпотези про значний вплив організаційної культури на мотивацію працівників та їх продуктивність, що, у свою чергу, впливає на фінансові та інші вагомні показники компаній. Робота має на меті знайти якісний та кількісний зв'язок між різними елементами культури технологічних компаній, їх практичним застосуванням та впливом на мотивацію працівників, ефективність процесів та фінансові показники. Під технологічними компаніями маються на увазі компанії, де стратегія бізнесу полягає в створенні власного продукту на основі програмного забезпечення, або надання послуг зі створення програмного забезпечення іншим компаніям (т. з. аутсорсинг).

Гіпотеза: три елементи організаційної культури: чітка та відверта комунікація, надання повноважень співробітникам та постійне вдосконалення мають значний вплив на швидкість реалізації задач, мотивацію працівників та їх продуктивність, що в свою чергу має вплив на прибуток або витрати, та на інші кількісні та якісні показники компанії.

Під час дослідження будуть використовуватися наукові роботи, бізнес-кейси, дослідження та література, які вже доводили зв'язок між організаційною культурою та мотивацією працівників. Крім того, публічна статистика, яка підтверджує зв'язок між прибутком та витратами, коли працівники мають високу або низьку мотивацію, також буде використана для підтвердження важливості цього дослідження та його потенційного впливу на компанії.

Мета та об'єкти дослідження. Мета дослідження - визначення впливу певних елементів організаційної культури на фінансові та інші вагомні показники організації.

Об'єкти дослідження.

Організаційна культура: вивчення різних аспектів культури, таких як цінності, норми, комунікація та лідерство, що можуть впливати на мотивацію та продуктивність працівників.

Мотивація працівників: аналіз різних факторів мотивації, вносячи принципи залучення працівників, постановку цілей, винагороди, можливості кар'єрного зростання та професійної освіти, розвиток та робоче середовище, які спонукають працівників до досягнення високої продуктивності.

Продуктивність працівників: оцінка ефективності та результативності працівників або груп працівників, включно з якісними та кількісними показниками роботи, на які може вплинути організаційна культура.

Ефективність процесів: оцінка застосування певних елементів процесів зокрема та в цілому для покращення досягнення оперативних та стратегічних задач.

Фінансові та інші показники компаній: вивчення фінансових даних, таких як прибуток, витрати та інші показники, для встановлення зв'язку з організаційною культурою, мотивацією працівників та продуктивністю.

Актуальність теми. Тема створення високомотивованого та високопродуктивного середовища в технологічних організаціях стає найбільш актуальною в умовах гострої конкуренції не лише на ринках цифрових продуктів, а й на ринку професійних талантів через збіг різних факторів в останні 20 років. Серед основних причин можна навести такі:

1. Глобалізація та різноманітність. В міру того, як компанії по всьому світу стають більш глобальними, вдала інтеграція різних культур під парасолькою глобальної корпоративної культури стає важливим для того, щоб досягти ще більшого міжнародного успіху. Створення інклюзивної ефективної культури є необхідністю для того, щоб набути конкурентного успіху.

На основі свого досвіду роботи в INSEAD - міжнародній бізнес-школі, що знаходиться в Парижі, Ерін Мейер пропонує перевірену на практиці модель для розшифрування впливу культурних відмінностей на міжнародний бізнес. Вона поєднує теоретичну структуру з практичними та ефективними порадами для роботи в глобальному середовищі. Чи потрібно мотивувати співробітників, заохочувати клієнтів, або [достатньо] просто організувати телефонну конференцію між членами мультикультурної команди? Вісім вимірів, представлених у книзі “Карта культур: Прорив крізь невидимі кордони глобального бізнесу”, допомагають підвищити ефективність цих дій, особливо, коли мова йде про прозорість комунікації в компанії між представниками різних культур.

Авторка пише: *“Це правда, що людські істоти по своїй суті є однаковими. На глибокому рівні, незалежно від того, звідки ми походимо, людей рухають спільні фізіологічні та психологічні потреби та мотивації. Коли ми нервуємо або перебуваємо в піднесеному стані, наше серце б'ється швидше у всіх нас. Коли ми сумні або пригнічені, всі ми відчуваємо виснаженість та втому. Ми всі відчуваємо загальнолюдські емоції, такі як ревності, захоплення, смуток та пристрасть. На глибокому рівні ми всі належимо до одного виду. В цьому сенсі, незалежно від культури, з якої ми походимо, люди є однакові”* [18; с. 144].

2. Технологічний прогрес: Швидкі технологічні зміни трансформували спосіб ведення компаніями своєї діяльності, вимагаючи культури, яка може швидко адаптуватися до нових інструментів та процесів. *“Цифрова трансформація - це не пункт призначення, а подорож, яка вимагає постійного навчання та адаптації”* [2; с. 99].
3. Зміна очікувань робітників: Мілленіали та покоління Z, які складають зростаючу частину робітників сьогодення, часто шукають робочі місця з міцними, позитивними культурами, які чітко формулюють мету, гнучкість та можливості для їхнього зростання. У книзі "Економіка мети" Ерон Герст пише: *“Так само, як технології кілька десятиліть тому, зараз [комунікація] мети стала бізнес-необхідністю”* [3; с. 21].
4. Інновації та гнучкість: Сьогодні компаніям потрібно розвивати культури, які сприяють інноваціям, гнучкості та постійному навчанню, щоб залишатися попереду. У своїй книзі “Стартап на мільйон: Як сучасні підприємці використовують постійні інновації для створення радикально успішних бізнесів” Ерік Райс пише: *“Недостатньо закликати працівників докладати більше зусиль. Наші поточні проблеми викликані тим, що ми занадто стараємося — але в неправильному напрямку”* [28; с. 77].

Наукова новизна та значимість дослідження. Дослідження встановлює зв'язок між організаційною культурою та показниками продуктивності організацій в контексті технологічних компаній. Показниками продуктивності можуть бути як фінансові показники, так і інші KPI (key performance indicators). Дослідження розкриває нові підходи до оцінки різних елементів організаційної культури, мотивації працівників

та продуктивності, використовуючи як кількісні, так і якісні методи. Це дозволяє отримати більш повне розуміння цих факторів і зв'язків між ними.

Результати дослідження мають практичне значення не тільки для технологічних компаній, але й для будь-яких організацій, які здатні застосувати досліджені методи без або з певною адаптацією. Ці дослідження надають інсайти та рекомендації для поліпшення організаційної культури, мотивації працівників та їхньої продуктивності, що безумовно призведе до покращення фінансових показників або інших КРІ компанії. Результати дослідження можуть послужити основою для подальших досліджень у галузі впливу організаційної культури, мотивації працівників та продуктивності на роботу організацій в різних галузях. Результати можуть спонукати до проведення подальших досліджень та експериментів для поглибленого розуміння цих факторів та розробки нових підходів до оптимізації елементів управління культурою в компаніях.

Огляд літератури та раніше проведених досліджень. Літературу, що використовувалась у дослідженні, можна класифікувати за такими критеріями:

- *Класична та сучасна література з менеджменту.* Ця література надала можливість використати певні шаблони, теорії або підходи для класифікації організаційної культури, певних видів мотивації, управлінських підходів тощо. До такої літератури відносимо:
 - Дафт Р.Л. Менеджмент;
 - Кім С. Кемерон, Роберт Е. Куїнн. Діагностика та зміна організаційної культури: на основі Концепції цінностей, що конкурують;
 - Хіротакі Текеучі та Ікуйро Нонака. Нова гра з розробки продукту;

- Деніел Пінк. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує;
- Герст, Ерон. Економіка мети: Як ваше прагнення до впливу, особистісного зростання та спільноти змінює світ.
- **Класична та сучасна література з психології.** За допомогою українських та закордонних науковців та практиків вдалось знайти зв'язок між певною поведінкою або звичками керівництва компаній, які дуже чітко відслідковуються в елементах культури, та поведінкою персоналу, що в свою чергу впливає на певні показники продуктивності. Особливо цікаво було застосовувати певні концепції поведінки груп, бо в будь-якій організації персонал можна розділити на групи: фахові, проєктні, продуктові тощо. Прикладом такої літератури є:
 - Л.М. Карамушка. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія;
 - Л. М. Каращук. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Кемерона та Р. Куінна;
 - Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції.
- **Статті, що висвітлювали досвід змін культури в окремих технологічних компаніях,** або публікації досвіду (кейсів) консалтингових компаній, що саме спеціалізуються на впровадженні змін культури та здатні поєднати ці зміни зі змінами в показниках ефективності. Приклади:
 - Томас Гад. 6 головних цінностей, що сприяють успіху Алібаба;
 - Королівський інститут персоналу та розвитку. Розвиток культури організації. Шість кейсів;
 - Ребека Найт. Керуючи людьми з 5 поколінь;

- Стефан Волперз. Гід по анти-шаблонам скраму - практичний посібник з передової;
- Кейси австралійської консалтингової Human Synergistics Australia Pty.
- **Інтернет-джерела фінансової статистики** технологічних компаній, такі як:
 - companiesmarketcap. Найбільші публічні технологічні компанії за доходами;
 - Statista. Щорічний дохід Google з 2002 до 2023 рік;
 - Макротрендс. Прибуток Амазон 2010-2024.
- **Корпоративні сайти компаній.** Як правило, ці сайти - першоджерело місії, візії, цінностей та культури компаній, дані про які брали участь у дослідженні.

Повний список літератури знаходиться в “СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ”.

РОЗДІЛ 1

Теоретичний огляд: культура та цінності компанії

1.1. Організаційна культура: визначення та складові

Серед українських авторів варто виділити наступні визначення корпоративної культури:

- Карамушка Л.М. пише: *“в найзагальнішому вигляді організаційну культуру можна розглядати як ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації та яких дотримуються її члени”* [16].
- Ринкевич Н. С. зазначає, що *“організаційну культуру можна охарактеризувати як систему зв'язків, стосунків, що реалізуються в рамках конкретної діяльності, а також способів ведення бізнесу. Під цим терміном розуміють також стратегічний інструмент, що дозволяє зорієнтувати всіх співробітників компанії на досягнення загальних цілей, підвищити їх ініціативу та покращити комунікацію між ними”* [29].
- Іванов С.В.: *“Організаційна культура розглядається як матеріальне та емоційне середовище в компанії, що базується на ідеях, фундаментальних цінностях, установках і поглядах, керованих керівництвом і персоналом. Це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створюються працівниками підприємства в процесі роботи і відображають неповторність, індивідуальність організації”* [7].

Але враховуючи те, що більшість технологічних компаній, навіть з тих, що знаходяться в Україні, наслідують глобальні тенденції утворення корпоративної культури, варто звернутися і до західних джерел визначення на категоризації культури. Одними із найвідоміших авторів в цьому напрямку є Кемерон і Куїнн.

Категоризація культур менеджменту, інструменти покращення ефективності керування та роль менеджера для впровадження ефективних елементів культури компанії. Оптимізація організаційного менеджменту враховує багато факторів, враховуючи політичні, географічні, економічні та психологічні. Сьогодні організації стикаються зі складними управлінськими завданнями через зміни у функціонуванні бізнесу (наприклад, застосування роботизації, автоматизації та штучного інтелекту), залежність результатів роботи від зовнішніх факторів (наприклад, дефіцит напівпровідників через глобальні політичні та економічні виклики), необхідність в постійній професійній підготовці персоналу та швидший, ніж раніше, зміни в цінностях. Це актуально як для України, так і для всього прогресивного світу. Сучасні технології широко використовуються майже у всіх сферах: маркетинг, політика, військова галузь, медицина, гуманітарні галузі тощо. Особливо інтенсивно розвиваються освітні та управлінські технології. Це стається через зростання складності людської діяльності, потреби у системних та комплексних підходах до досягнення конкретних результатів і т. д. Дуже гарним прикладом прогресивної людської діяльності, що використовує багато сучасних досягнень в управлінні є розробка програмного забезпечення, розробка продуктів зі складним технологічним наповненням, інформаційні технології. Керування персоналом в цій сфері напряму впливає на кінцевий продукт і користувацький досвід. Навіть на початковому етапі будування процесів, використання сучасних методів і

підходів дуже важливо. Наприклад, можна згадати так званий “Закон Конвея”:

“Будь-яка організація що проектує системи, створить дизайн зі структурою, яка буде копією структури комунікації в компанії” [55; с. 28-31].

Часто, коли ми використовуємо кілька додатків на мобільному телефоні, які виконують однакові функції, ми порівнюємо, наскільки зручні базові функції цих додатків, як вони між собою інтегровані та як допомагають виконати певні завдання і скільки часу це займає. Наприклад, при бронюванні авіаквитків в додатках різних авіакомпаній, таких як WizzAir, Lufthansa, LOT і Ryanair, користувач має однакове завдання та вводить однакові дані, проте досвід користування кожним з додатків може значно відрізнятись. Навіть за незначною різницею в цінах на квитки, зручність бронювання може впливати на лояльність клієнтів та прибутковість компанії. Застосовуючи принципи закону Конвея, можна зрозуміти, що великий вплив на цю зручність має не лише дизайн інтерфейсу користувача, але й організаційні аспекти інженерної організації, співпраця між командами та культура спілкування в компанії. Саме це і формує оцінку цінності продукту компанії в очах користувача.

Виходячи з вищезазначеного, важливо застосовувати психологічні методи в управлінні організаціями для досягнення максимальної ефективності. Одним із ключових аспектів ефективного застосування є створення та навчання керівницького персоналу в такій культурі, яка сприяє позитивному впливу на результативність компанії. Культура керування відіграє ключову роль у налаштуванні, підтримці та взаємодії між процесами та комунікації в організації.

Застосування моделі Кемерона та Куїнна для ілюстрації зв'язку цінностей компанії та поведінки керівної ланки. Майкл Кемерон та Роберт Куїнн розробили модель Competing Values Framework (CVF), що класифікує корпоративні культури за орієнтацією на ефективність та стабільність або зміни. Ця модель допомагає оцінити культурний вплив на ефективність організації. Вони також дослідили різні культурні контексти та їх вплив на лідерство та інновації в організації. Зокрема, кланова культура підносить командну роботу та сімейні цінності, адхократична сприяє інноваціям, ринкова зосереджена на конкурентоспроможності, а ієрархічна на стабільності та ефективності. Певній культурі притаманна певна традиційна поведінка менеджменту та певні якості керівного складу. Ця модель дає розуміння, як саме керівна ланка має впливати на впровадження корпоративної культури.

П'ять ключових якостей організацій за Сенге. Книга Гарго Петера Сенге “П'ята дисципліна: Мистецтво та практика навчальних організацій” описує ключові аспекти навчальних організацій, які адаптуються та розвиваються. Визначаючи п'ять основних якостей: прогресивне лідерство, менталітет навчання на все життя, стимулювання інновацій, культура колаборативного навчання, та обмін знаннями, Сенге підкреслює важливість спільної візії, особистого розвитку, системного мислення, і командного навчання в культурі постійного вдосконалення та адаптації організацій.

1.2. Взаємозв'язок між організаційною культурою та мотивацією працівників

Теорія Маслоу та мотивація працівників. У книзі "Технологія роботи організаційних психологів" для аналізу мотивації працівників використовується теорія А. Маслоу. Маслоу поділяє потреби людини на п'ять рівнів: від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Автори книги пропонують, що розуміння цих потреб може сприяти більш ефективній діяльності в організаціях, зокрема через покращення комунікації, надання повноважень та постійне вдосконалення, які відповідають різним рівням потреб працівників. Аналіз кожної з цих потреб та застосування для мотивації робітників для розповсюдження продуктивної культури є ключовим об'єктом вивчення.

Менеджерські інструменти для забезпечення прозорості комунікації для впровадження ефективної культури. Інтерактивні інструменти комунікації, такі як відеоконференції, групові чати (наприклад, Slack) в організаціях та закриті соціальні мережі (у внутрішній мережі, наприклад, Confluence), забезпечують безперервний потік інформації та відкритий канал для обміну ідеями між менеджерами та співробітниками в середині компанії. Це сприяє двосторонньому спілкуванню на всіх рівнях. Ці інструменти також допомагають у формуванні відчуття спільноти, сприяють обміну кращими практиками. Це забезпечує швидкий доступ до важливої інформації та виявлення вдячності співробітникам. В такій культурі вони більш охоче підтримують культуру компанії, створюючи сприятливе середовище та взаємодію в компаніях, особливо в технологічній сфері.

Інтерактивні інструменти персональної та групової колаборації забезпечують ефективне та динамічне управління проєктами та обмін інформацією у робочих процесах. Серед популярних інструментів

використовуються Slack для комунікації, Jira або Trello для керування завданнями, Evernote для зберігання нотаток, знову ж Slack, або Microsoft Teams, для особистих та групових повідомлень, а також Microsoft Office 365 Suite або Google Workspace для спільної роботи над документами. Такі інструменти, як Asana і Monday.com, фокусуються на управлінні проєктами, а Zoom та Confluence сприяють відеоконференціям та обміну документацією в реальному часі.

Аналіз вбудови цих інструментів в процеси компанії є важливим для розуміння найкращих методів впливу на персонал для запровадження певних елементів культури.

Теорія Деніела Пінка для ілюстрації трикутника мотивації. Деніел Пінк у своїй книзі "Драйв: Неочікувана правда про те, що насправді нас мотивує" [5] пише, що традиційні мотиватори як гроші часто неефективні для складних завдань.

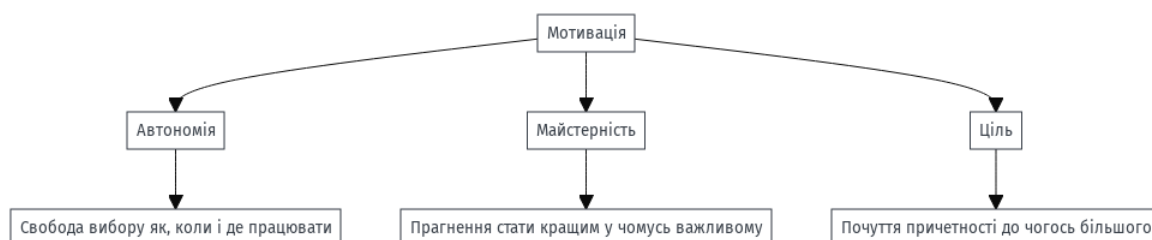


Рис. 1. Трикутник мотивації Деніела Пінка

Він пропонує замість цього зосередитися на трьох ключових елементах внутрішньої мотивації: автономії, майстерності та меті (див. Рис. 1). Автономія дозволяє співробітникам контролювати свою діяльність, майстерність стимулює розвиток їх здібностей, а розуміння мети роботи збільшує мотивацію, інтегруючи індивідуальні завдання з загальною місією організації. Такий підхід сприяє ефективності і інноваціям у компанії. Три зазначені елементи гармонійно вбудовуються в теорію-об'єкт дослідження

та представляють певний інтерес для розуміння мотивації робітників при застосуванні трьох елементів ефективної культури.

Дослідження Інституту Геллапа: створення культури, що забезпечує результативність. У 2018 році, ще до того, як більшість компаній були змушені виживати або адаптуватись до нових викликів, таких як коронавірусні інфекції чи війна в центрі Європи, американський інститут дослідження громадської думки “Інститут Геллапа” випустив дуже цікаву роботу, яка називалась “Підхід Геллапа до культури: Створення культури, що забезпечує результативність”. Ще раніше, Інститут Геллапа відкрив новий консалтинговий напрямок, який допомагає організаціям змінити поточну культуру на більш результативну. Підхід Інституту складається в індивідуальному аналізі поточної культури організації, аналізі стратегії та планів на майбутнє певної організації з впровадження рекомендованих змін.

В цій роботі зазначається:

“Культура є ключем до розкриття найбільшого потенціалу організації, але вищі керівники часто мають труднощі із визначенням та використанням функціональних аспектів культури своєї організації, щоб її сила могла збільшити їх бренд, покращити бізнес-результати та виконати місію їхньої організації” [22, с 3].

Опитування Інституту Геллапа щодо зв'язку залученості співробітників та мотивації і плинності кадрів. Інститут Геллапа наводить цікаві дані зі своїх досліджень: лише 26% працівників у США вважають, що їхня організація завжди виконує обіцянки, які вони надають клієнтам [22; с. 4]. На мій погляд, причина тут в основному в тому, що цінності, що заявлені публічно, і рекламуються разом із продуктом компанії, або навіть написані на великих плакатах в офісах компанії не є справжніми цінностями, якими просочені буденні процеси всередині компанії. Ба більше, тільки 41%

співробітників [там само, с. 6] повністю погоджуються з тим, що вони знають, що відрізняє бренд їхньої організації від конкурентів. Далі автори дослідження зазначають, що серед співробітників, які оцінюють продуктивність своєї команди як відмінну, свідомість про унікальність бренду зростає до 65%. 71% мілленіалів, які наполегливо погоджуються з тим, що вони знають, в чому суть їх бренду, в чому компанія відрізняється від конкурентів, говорять, що планують залишитися у своїй компанії принаймні на один рік.

Із зазначеного вище можна зробити висновок, що саме культура, що спонукає співробітників бути залученими, жити в тій самій культурі, що випромінюється маркетологами як диференціююча відмінність бренду, є проявом результативності, принаймні із точки зору збереження кадрів.

Далі дослідження Інституту Геллапа якби ще більше підтверджує цей висновок, бо застосовує його ще й до нових кадрів:

“Культура визначає настрій колективу і може суттєво впливати на те, чи приваблює працівників компанія чи ні. Коротко кажучи, залучені працівники - це паливо вашої організації. Культура, керована метою і брендом, визначає напрямок [22; с. 6].

Опитування Інституту Геллапа щодо зв'язку комунікації співробітників та токсичності культури. Дослідження зазначає, що лідери повинні правильно визначити, вимірювати та регулярно контролювати як культуру своєї організації, так і її взаємозв'язок з найважливішими показниками результативності. Плин кадрів напряду впливає на фінансову результативність компанії, то якщо, навіть, показники плину кадрів не включені, як основні показники результативності, то фінансові втрати від високого плину з високою вірогідністю впливають на основні показники фінансової результативності більшості компаній.

Цікаво, що на сторінці 11 автор роботи інтерпретує термін “токсична культура” як “заплутана культура”. Автор пише:

“Культура стає плутаною, коли різні аспекти вашої організації подають суперечливі повідомлення. Маркетингові повідомлення не відповідають стимулом для роботи працівників. Інформація для нових працівників не відповідає рекомендаціям, поданим на тренінгах менеджерів. Або ж поведінка лідерів не відповідає очікуваній поведінці співробітників. Культура стає плутаною, коли різні аспекти вашої організації відображають суперечливі повідомлення” [22; с. 11].

Тобто, автор натякає, що прозора та послідовна комунікація, не тільки через пряме звертання до працівників, але й через внутрішні процеси та безпосередні дії керівників є антиподом токсичності в культурі.

“Коли лідери та менеджери починають жити чіткою, послідовною та узгодженою культурою, яка надихає на високі зобов'язання, співробітники починають вірити і втілювати ціль організації у своїй щоденній роботі, остаточно виконуючи свою обіцянку бренда в щирий та потужний спосіб” [22; с. 15].

1.3 Інструменти впливу на корпоративну культуру

Існує певна кількість інструментів, які здатні суттєво впливати на ефективність корпоративної культури. Ми розглянемо багато, але детально подивимось на два таких інструменти та які елементи ефективності вони поєднують: ретроспективу та зворотний зв'язок.

Ретроспектива. Майк Кон у своїй книзі визначає ретроспективу, як подію, або процес, під час якого команда дивиться на свої робочі процеси та ідентифікує як позитивні, так і негативні моменти, що виникли під час попередньої ітерації [52]. Причому, визначення та обговорення - це тільки початкові кроки. Повним циклом є визначення пріоритетів, визначення бажаного результату, організація команди для роботи над проблемою, та саме вирішення цих проблем. Основна увага приділяється постійному вдосконаленню командної роботи, комунікації навколо рішень та методів виконання завдань.

Ретроспектива в ІТ — це зустріч для оцінки ефективності проєктів, покращення процесів та спільного вивчення. Вона допомагає командам ідентифікувати помилки, вдосконалювати робочі процеси і стимулює культуру неперервного навчання та покращення. Важливими елементами ретроспективи є чіткість цілей, безпечне спілкування, регулярність проведення та активна участь всіх членів команди. Цей процес використовується для глибокого розуміння минулої діяльності та адаптації до майбутніх викликів.

Аналіз ретроспективи як інструменту є цінним для вивчення впливу прозорості комунікації, уповноваження робітників, та постійного вдосконалення на ефективність компанії з декількох причин:

Прозора комунікація: Ретроспективи сприяють відкритому обміну думками та ідеями, що покращує взаєморозуміння та співпрацю між членами команди.

Уповноваження робітників: Ретроспективи дають співробітникам можливість висловити свої думки та ідеї, що підвищує їхню відповідальність і залученість у процесі прийняття рішень.

Постійне вдосконалення: Ретроспективи зосереджені на аналізі того, що працювало добре та що потребує змін, спонукаючи команду до неперервного покращення процесів і підходів.

Ці елементи разом формують динамічну культуру покращення, навчання та адаптації, що є ключовими для ефективності сучасних організацій.

Цікавим є також аналіз та вивчення анти-шаблонів ретроспективи, оскільки він допомагає ідентифікувати та уникати помилок, які можуть знизити ефективність ретроспектив. Це дає змогу організаціям покращувати свої процеси ретроспективи, збільшувати залученість учасників та сприяти більш продуктивному обговоренню. Анти-шаблони допомагають швидко, за прикладом, виявляти часті помилки, такі як недостатня підготовка, неправильне управління часом або невідповідне використання отриманої інформації. Це, в свою чергу, як правило, дозволяє краще адаптувати ретроспективи до операційних потреб команди і стратегічних цілей організації.

Зворотний зв'язок. Сам термін “Зворотний зв'язок” використовують стосовно багатьох аспектів комунікації. Це може бути і надання відгуків та побажань про роботу підлеглих, надання порад співробітникам, збір думок про процеси або продукти всередині компанії, або збір відгуків клієнтів про сервіс та товари ззовні. Ця робота має на меті забезпечити належний опис та

провести аналіз внутрішньої культури компанії, тож ми будемо розглядати зворотний зв'язок, який стосується саме комунікації між співробітниками.

Існує багато методів надання зворотного зв'язку: “Радикальна відвертість”, “Почни. Зупинись. Продовжуй”, SBI тощо. Кожен з них надає певну структуру та шаблони, але всі мають на меті ефективність комунікації, покращення та надання персоналу можливості зростати та ще більше впливати на роботу компанії.

Зворотний зв'язок між співробітниками — це процес надання одного співробітника іншому конструктивної інформації щодо їхньої роботи або поведінки. Метою зворотного зв'язку є допомога в професійному розвитку, покращенні продуктивності або корекції недоліків [100].

Зворотний зв'язок - невід'ємна частина процесу комунікації та безперервного покращення, але найбільш ефективний та об'єктивний він буде тоді, коли цією можливістю наділені всі співробітники; вони мають навички на уповноваження надавати конструктивний зворотний зв'язок. Не менш важливо вміти виміряти цю ефективність кількісним та якісним методом для розуміння ефекту покращення у цьому напрямку.

Ця робота аналізує різні методи надання зворотного зв'язку, їх ціль, методи виміру ефективності.

1.4 Організаційна культура та вплив на продуктивність працівників

Організаційна культура формулюється та формується цінностями, нормами, установками та практиками (підходами та елементами процесів), які впливають на сприйняття і взаємодію працівників у компанії. Це включає їхні взаємини з колегами та керівництвом, канали комунікації, а також очікування від своєї ролі. Аналіз цінностей та культур найбільш прибуткових технологічних компаній, таких як Amazon, Google, Microsoft, Foxconn та Samsung, допомагає виділити найбільш важливі елементи цінностей та культур, особливо в масштабах великих організацій.

16 принципів керівництва Амазон. Amazon досягла значного прибутку завдяки впровадженню принципів лідерства, які стали основою її корпоративної культури. Засновник компанії, Джо Безос, особисто причетний до формування та роз'яснення цінностей. Ці принципи, започатковані на початку 2000-х, сприяють етичному управлінню, прийняттю рішень і повсякденній діяльності, значно впливаючи на успіх компанії. Вони охоплюють неперервне вдосконалення, уповноваження співробітників і ефективну комунікацію, кожен з яких сприяє підвищенню продуктивності та ефективності. Всі 16 принципів компанії будуть проаналізовані та розсортовані по наявності посилання на кожен елемент ефективної культури, що вивчається.

Google. “10 речей, які ми точно знаємо, що є правдою”. Google, зі своїм рекламним доходом у 237,8 млрд доларів США у 2023 році, підкреслює важливість неперервного вдосконалення, уповноваження співробітників та ефективної комунікації через свої корпоративні цінності. Ці принципи спрямовані на покращення досвіду користувачів, фіксують етичну поведінку у бізнесі та сприяють дуже важливій соціальній місії -

глобальному доступу до інформації, відображаючи їхній глобальний підхід та адаптацію продуктів до різних потреб їхніх користувачів.

Цінності Microsoft. Microsoft має корпоративні цінності, що також демонструють прагнення компанії до неперервного вдосконалення, уповноваження працівників та ефективної комунікації. Такі новітні цінності, як “Інновації” та “Штучний інтелект”, підтримують технічний прогрес, а “Різноманіття та інклюзивність” та “Корпоративна соціальна відповідальність” сприяють уповноваженню і соціальній відповідальності. До речі, наявність цінності “Штучний інтелект” говорить про це, що цей документ сам по собі періодично переосмислюється та вдосконалюється. Такі цінності як “Надійність в обчисленнях” та ініціативи відповіді на COVID-19 підкреслюють важливість відповідальності за прозорість комунікації у всіх сферах застосування продуктів компанії.

Цінності Foxconn. Foxconn, що була заснована у 1974 році, є одним з найбільших виробників електроніки у світі, спеціалізуючись на контрактному виробництві для великих технологічних компаній як Apple та Microsoft. Компанія, відома також як Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., має штаб-квартиру в Тайвані і виробляє різноманітну електроніку, від телефонів до консолей. Цінності Foxconn охоплюють неперервне вдосконалення, уповноваження працівників та прозорість, сприяючи інноваціям та відповідальності в усіх аспектах діяльності компанії.

П'ять принципів ведення бізнесу в компанії Samsung. Samsung — це південнокорейський мультинаціональний конгломерат, що включає ряд дочірніх компаній і пов'язаних бізнесів, відомий під брендом Samsung. Заснована у 1938 році паном Лі Бьон-чхоль, компанія стала світовим лідером у галузях електроніки, машинобудування та будівництва. Samsung описує свої цінності як "5 принципів ведення бізнесу", які зосереджені на

неперервному вдосконаленні, уповноваженні працівників та прозорій комунікації, сприяючи досягненню високих показників ефективності через розвиток корпоративної культури та дотриманні високих стандартів.

VlaBlaCar - 6 VlaBlaПринципів. VlaBlaCar, заснована у 2006 році у Франції, є міжнародною платформою для спільних поїздок, яка об'єднує водіїв з пасажирами та пропонує альтернативні транспортні послуги, включаючи автобуси та поїзди. Її культурні принципи, відомі як “6 VlaBlaПринципів”, включають стимулювання неперервного вдосконалення через колективне навчання та інновації, уповноваження через креативне мислення та активну участь, та підтримку прозорої комунікації через ефективне використання ресурсів та баланс роботи та гумору.

1.5 Фактори, що впливають на організаційну культуру

Розуміння того, як генераційні відмінності, географічне розташування та інші зовнішні чинники впливають на корпоративну культуру, допомагає керівництву адаптувати та розвивати стратегії, які підтримують позитивні зміни та залученість працівників.

Генераційні особливості. Різні покоління на робочому місці мають унікальні цінності та робочі стилі. Покоління міленіалів та молодші цінують гнучкість та дистанційну роботу, тоді як старші покоління (X, бекі-бумерів) віддають перевагу сталому укладу, організації та ієрархії. Адаптація стилів управління до різних потреб поколінь може сприяти кращій комунікації та вирішенню конфліктів, створюючи ефективне робоче середовище, яке враховує генераційне розмаїття. Неперервне вдосконалення, уповноваження, і відкритість у комунікації є ключовими для задоволення різних очікувань і залучення співробітників усіх вікових груп.

Географічні аспекти. Географічні фактори впливають на культуру компанії, підкреслюючи важливість постійного покращення, уповноваження робітників та прозорості комунікації. Інноваційні культури у країнах Західного світу, таких як США та Німеччина, підтримують регулярне оновлення процесів, тоді як у Азії, зазвичай, зміни впроваджуються повільніше, але з високою увагою до деталей. Західні країни заохочують автономію та відповідальність працівників, а у Японії популярний кайзен включає уповноваження на всіх рівнях. В країнах з прямолінійними культурами цінується відкрита комунікація, тоді як в Азії перевага віддається більш непрямим методам.

РОЗДІЛ 2

Методологія дослідження

2.1 Вибір методів дослідження та інструментів

Для глибокого вивчення впливу певних елементів корпоративної культури на прикладі технологічних компаній-гігантів обмеження дослідження обраними джерелами даних є стратегічним рішенням. Використання наукової літератури забезпечує теоретичну основу та відображає академічний консенсус щодо визначених концепцій. Кейси змін організаційної культури ілюструють реальні приклади та результати впровадження культурних інновацій. Описи культур відомих технологічних компаній дозволяють оцінити практичні підходи та їх ефективність. Ця інформація публічна та доступна на сайтах цих компаній, є об'єктом обговорення в мережі Інтернет (як правило, компанії стимулюють певну публічність та розбір своєї культури), на певних конференціях та форумах. Також публічною є фінансові результати цих компаній, які надають загальну інформацію про основні показники ефективності - фінансові. Подальший аналіз інструментів для започаткування та подальшого стимулювання культури компаній підтверджує здатність організацій адаптувати та успішно застосовувати культурні практики. Які, в свою чергу, сприяють постійним змінам, прозорій комунікації та наданню повноважень працівникам. Аналіз кейс-стаді проєктів змін культури компаній заради покращення фінансових або інших показників є практичними прикладами ефекту впровадження певних елементів культури та які напряму відносяться до суті цього дослідження, тому вони також будуть використані для підтвердження теорії, яку треба довести.

2.2 Опис вибірки та методи збору даних

Вибірка об'єктів аналізу. Під час аналізу потенційних об'єктів вивчення можна було відмітити, що саме технологічні гіганти є ідеальними прикладами для вивчення ефективності культурних практик, оскільки їх успіх тісно пов'язаний з їхніми зусиллями щодо створення та підтримки динамічних, інклюзивних та інноваційних робочих середовищ. Варто зазначити, що ці компанії:

- Є публічними з точки зору показників, отже їх фінансові показники, опис культури, розкриття бачення культури та її певних елементів в медіа є найбільшими.
- Компанії відкриті і щиро діляться своїми надбаннями щодо культури, експериментами та висновками, отже це надає впевненості щодо залучення суспільної професійної думки.
- Компанії позиціонують себе як ті, що базують свою стратегію на цифрах, керуються різними об'єктивними показниками щодо корекції стратегії та покращення корпоративної культури.

Технологічні компанії згори списку найприбутковіших, такі як Amazon, Google, Microsoft, Foxconn та Samsung, є відмінними прикладами для демонстрації ефективності ключових елементів корпоративної культури, таких як ефективна комунікація, постійне вдосконалення та надання повноважень працівникам, з кількох причин:

Інноваційність та швидкий розвиток технологій. Технологічні компанії постійно змагаються за лідерство в інноваціях, що вимагає від них створення культури, орієнтованої на неперервне вдосконалення продуктів, послуг та процесів. Це спонукає їх впроваджувати новітні практики та технології для підтримки цього динамічного зростання.

Культура відкритості та прозорості. Компанії, такі як Google та Microsoft, відомі своїм прагненням до відкритості внутрішньої культури. Це включає вільний обмін ідеями, знаннями і навіть невдачами. І, в свою чергу, це створює атмосферу, де працівники мають можливість навчатися через помилки та постійно вдосконалюватися в безпечному середовищі.

Сильне зосередження на співробітниках. Такі компанії, як Amazon і Samsung, фокусуються на важливості надання повноважень своїм співробітникам, оскільки це сприяє інноваціям і задоволенню (а значить, і мотивації) працівників. Ці компанії працюють над процесами та механізмами, що дозволяють співробітникам приймати самостійні рішення та впливати на стратегічні напрямки розвитку.

Ефективна комунікація. Компанії, такі як Foxconn, яка оперує на глобальному рівні, розуміють необхідність ефективної комунікації. Такі організації інвестують у дослідження та розвиток інструментів комунікації і методів управління, що сприяють прозорій та зрозумілій взаємодії між різними підрозділами в різних географічних регіонах.

Глобальний вплив та соціальна відповідальність. Ці компанії також виступають прикладами використання своєї технологічної потужності для забезпечення позитивного впливу на суспільство. Це підкріплює їхню корпоративну культуру та показує важливість соціальної відповідальності (компанії та кожного працівника зокрема) як частини їхніх цінностей.

Варто зазначити, що обмеження аналізу впливу впливу елементів корпоративної культури, таких як ефективна комунікація, постійне вдосконалення та надання повноважень працівникам, на ефективність технологічних компаній має кілька переконливих причин:

Швидкість змін в індустрії. Технологічна галузь характеризується швидким темпом інновацій та змін, що вимагає від компаній постійного

вдосконалення процесів, продуктів і послуг. Це створює ідеальні умови для вивчення, як компанії адаптуються та реагують на виклики за допомогою своєї корпоративної культури [50].

Висока конкуренція. У технологічній сфері панує жорстка конкуренція, що спонукає компанії до пошуку інноваційних способів для підтримки своєї конкурентоспроможності. Ефективна комунікація і надання повноважень працівникам стають критично важливими засобами для підтримки мотивації та відданості персоналу.

Технологічне лідерство і таланти. Технологічні компанії зосереджені на залученні та утриманні висококваліфікованих талентів, що робить надання повноважень і розвиток навичок ключовими аспектами їхньої корпоративної культури. Вивчення того, як ці компанії управляють цими аспектами, може дати цінні висновки та уроки для інших галузей. Зазвичай, технологічні компанії інвестують досить великі гроші в дослідження та, як результат, певні методи, підходи та інструменти підтримки своєї культури, і результати цих інвестицій яскраво показують себе в фінансових показниках цих гігантів.

Глобальний вплив. Технологічні компанії часто працюють на глобальному рівні, одночасно в десятках країн, що вимагає ефективної мультикультурної комунікації та адаптації культурних практик у всіх аспектах керування. Ці компанії є прикладом того, як корпоративна культура може виглядати при такому різномаятті культур та сприяти порозумінню та співпраці.

Впровадження новітніх технологій. Технологічні компанії є піонерами у використанні новітніх технологічних рішень для комунікації та співпраці між співробітниками організації. Вивчення їх підходів може

допомогти іншим секторам економіки впровадити подібні інновації, без або з невеличкою адаптацією під свої потреби.

Отже, можна відмітити, аналіз саме технологічних компаній дозволяє краще зрозуміти, як передові практики в управлінні корпоративною культурою можуть сприяти розвитку бізнесу в умовах швидких змін (а саме технологічні компанії, скоріш за все, очолюватимуть список компаній з найшвидшими змінами) та високої конкуренції.

Найкращі світові технологічні компанії-гіганти є ідеальними прикладами для вивчення ефективності культурних практик, оскільки їх успіх тісно пов'язаний з їхніми інвестиціями, дослідженнями та зусиллями щодо створення та підтримки динамічних, інклюзивних та інноваційних робочих середовищ. В Додатку И надається детальне обґрунтування та вибір факторів вибору суб'єктів дослідження для цієї роботи.

Нижче надається інформація про кількість співробітників та річний прибуток за 2023 рік для компаній Amazon, Google, Microsoft, Foxconn, та Samsung:

- Amazon: 1,525,000 співробітників; річний прибуток склав \$574.785 мільярда.
- Google (Alphabet): 186,779 співробітників; річний прибуток склав \$307.39 мільярда.
- Microsoft: 221,000 співробітників; річний прибуток склав \$236.58 мільярда.
- Foxconn (Hon Hai Precision Industry): приблизно 757,000 співробітників; річний прибуток склав \$198.32 мільярдів.
- Samsung Electronics: приблизно 267,937 співробітників; річний прибуток склав \$196.77 мільярдів.

2.3 Методи збору даних

Для збору даних щодо впливу елементів корпоративної культури в технологічних компаніях, були використані методи, які наведені нижче:

Аналіз кейс-стаді. Детальний аналіз конкретних випадків в компаніях, де впровадження змін у корпоративній культурі призвело до конкретних результатів.

Аналіз наукової та навчальної літератури з менеджменту та психології для теоретичної основи щодо ефективності корпоративних культур.

Аналіз відкритих фінансових даних для виявлення зв'язку між культурними практиками та фінансовими результатами компаній.

Вивчення бізнес-кейсів консалтингових компаній для розуміння практичного застосування змін у культурі.

Аналіз інструментів впровадження та оцінки культури для визначення методів та їх ефективності у реальних умовах.

Аналіз корпоративних документів таких як місія, бачення та цінності, для визначення зв'язку між задекларованими цінностями та корпоративною стратегією.

Вивчення опіній та опитування співробітників, внутрішніх матеріалів компаній щоб зрозуміти як співробітники сприймають і втілюють ці корпоративні цінності у своїй роботі.

Вивчення проведених семінарів та конференцій. Аналіз проведених дискусій, де працівники та дослідники могли вільно висловлювати свої думки щодо цінностей та їх реалізації у компанії.

Аналіз показників для компаній з метою виміряти динаміку впливу елементів ефективної культури.

Вимірювання КРІ - ключових показників ефективності - є важливою практикою для організацій для оцінки прогресу та ефективності їхніх проєктів та стратегій. Продуктивність, або *швидкість отримання прибутку з наявної кількості ресурсів протягом певного періоду часу*, є важливим КРІ, який може бути використаний для вимірювання успіху в будь-якій сфері бізнесу. Щоб дійсно зрозуміти, наскільки продуктивною є компанія, бізнесам потрібно розробити КРІ, пов'язані з продуктивністю, а потім регулярно їх відслідковувати [80].

В таблицях нижче пропонуються ключові показники ефективності (КРІ), які демонструють вплив постійного вдосконалення, розширення можливостей і комунікації на фінансову ефективність бізнесу. Кожен КРІ пов'язаний із ціллю, яку організації можуть планувати досягти, щоб оцінити успіх у цих сферах. Посилання надають вихідний матеріал, де сам ці КРІ зазначені як ключові для певних елементів культури (і одночасно для технологічних організацій), гарантуючи, що показники ґрунтуються на дослідженнях і найкращих практиках.

КРІ постійного вдосконалення

Таблиця 2.1 КРІ постійного вдосконалення

КРІ	Опис	Цільова метрика	Посилання
Підвищення продуктивності	Вимірює відсоткове збільшення продуктивності завдяки постійним зусиллям щодо вдосконалення.	Зростання на 20% менше ніж за два місяці	[80][81] [95][93]

Швидкість інновацій	Відстежує кількість нових процесів, інструментів, продуктів або послуг, розроблених у результаті постійного вдосконалення.	Поступове збільшення часом	з [80][81] [95]
Оцінка операційної досконалості	Оцінює загальну операційну ефективність і результативність, включаючи оптимізацію процесів і скорочення відходів.	Поліпшення порівняно вихідним рівнем	з [95]
Зниження витрат	Контролює зниження витрат, пов'язаних із вдосконаленням процесу.	Цілі скорочення встановлюються щорічно	[67]
Зменшення рівня помилок	Вимірює зменшення кількості помилок або дефектів у процесах або продуктах.	Цілі скорочення встановлюються щорічно	[67]
Надійність поставки	Оцінює послідовність і надійність надання продуктів або послуг клієнтам.	Збільшити до вказаного відсотка	[67]

КРІ розширення уповноваження

Таблиця 2.2 КРІ розширення уповноваження працівників

КРІ	Опис	Цільова метрика	Посилання
Розвиток управлінського потенціалу	Відстежує кількість працівників, які проходять навчання з розвитку управлінських якостей.	Відсоток працівників, які пройшли навчання щорічно	[80] [81] [95] [93]
Якість прийняття рішень	Оцінює ефективність рішень, прийнятих уповноваженими співробітниками.	Поліпшення порівняно з вихідним рівнем	[80][81] [95][93]
Залучення співробітників	Вимірює рівень залученості, ентузіазму та відданості співробітників своїй роботі.	Збільшити до вказаного відсотка	[80][81] [95]
Швидкість обороту	Стежить за швидкістю звільнення співробітників з компанії.	Цілі скорочення встановлюються щорічно	[80][81] [95]

Підвищення фінансової грамотності	Оцінює розвиток фінансової грамотності співробітників шляхом навчання та підтримки.	Відсоток навченої робочої сили	[80][81] [95]
-----------------------------------	---	--------------------------------	------------------

КРІ прозорості комунікації

Таблиця 2.3 КРІ прозорості комунікації в компанії

КРІ	Опис	Цільова метрика	Посилання
Швидкість відповіді	Вимірює відсоток працівників, які відповідають на внутрішні повідомлення.	Збільшити до вказаного відсотка	[104]
Коефіцієнт залучення	Відстежує, наскільки активно співробітники беруть участь у внутрішніх комунікаціях.	Збільшити до вказаного відсотка	[104]
Дія після зворотного зв'язку	Вимірює відсоток співробітників, які виконують бажану дію після спілкування.	Збільшити до вказаного відсотка	[104]

Задоволеність співробітників	Оцінює, наскільки співробітники задоволені спілкуванням всередині організації.	Збільшити до вказаного відсотка	[93]
Оцінка ефективності спілкування	Оцінює загальну ефективність комунікаційних стратегій та інструментів.	Поліпшення порівняно з вихідним рівнем	[104]

Отже, показники, наведені в таблицях 2.1, 2.2 та 2.3 пропонується використовувати всередині компаній, які намагаються вимірювати один або декілька елементів ефективної культури компанії.

2.4 Аналіз та обробка отриманих даних

Для аналізу та обробки даних буде використовуватись комбінація різних методів:

- Аналіз контенту текстів, що описують культуру певної компанії зі сторони приватної особи;
- Статистичний аналіз: факторний, кореляційний, регресійний;
- Аналіз KPI;
- Якісний аналіз кейсів та відгуків;
- Моделювання зв'язків елементів культури та KPI.

Важливим є відмінити етичні аспекти дослідження: будь-які дані щодо культури, її ефективності або кейсів з трансформації не є приватними та доступні у відкритих джерелах.

РОЗДІЛ 3

Результати дослідження

3.1 Аналіз моделі Кемерона та Куінна

Майкл Кемерон та Роберт Куінн — вчені, що спеціалізуються у галузі менеджменту та організаційної культури з 1980-х років. Кемерон та Куінн розпочали свої дослідження з прагнення зрозуміти, як організаційна культура впливає на ефективність організацій. Вони прославилися завдяки своїм дослідженням, зокрема розробці Competing Values Framework (CVF), що визначає чотири типи корпоративної культури [14; с. 21]. Їхні дослідження у цій області виходять за рамки CVF і складають значний внесок у розуміння, як культура впливає на успіх організацій. CVF виникла як спроба визначити та класифікувати різні типи культур у організаціях. Вона базується на двох основних вимірах: орієнтація на внутрішню чи зовнішню ефективність та орієнтація на стабільність чи зміну. Після розробки CVF Майкл Кемерон та Роберт Куінн досліджували додаткові аспекти організаційної культури, такі як ефективність лідерів в різних культурних контекстах, вплив культури на інновації та стратегічне управління. Роботи Кемерона та Куінна значно вплинули на підходи до керування, особливо, коли мова йде про певні стилі менеджменту в різних корпоративних культурах. Вони стали основою для розробки стратегій організаційного розвитку та управління змінами.

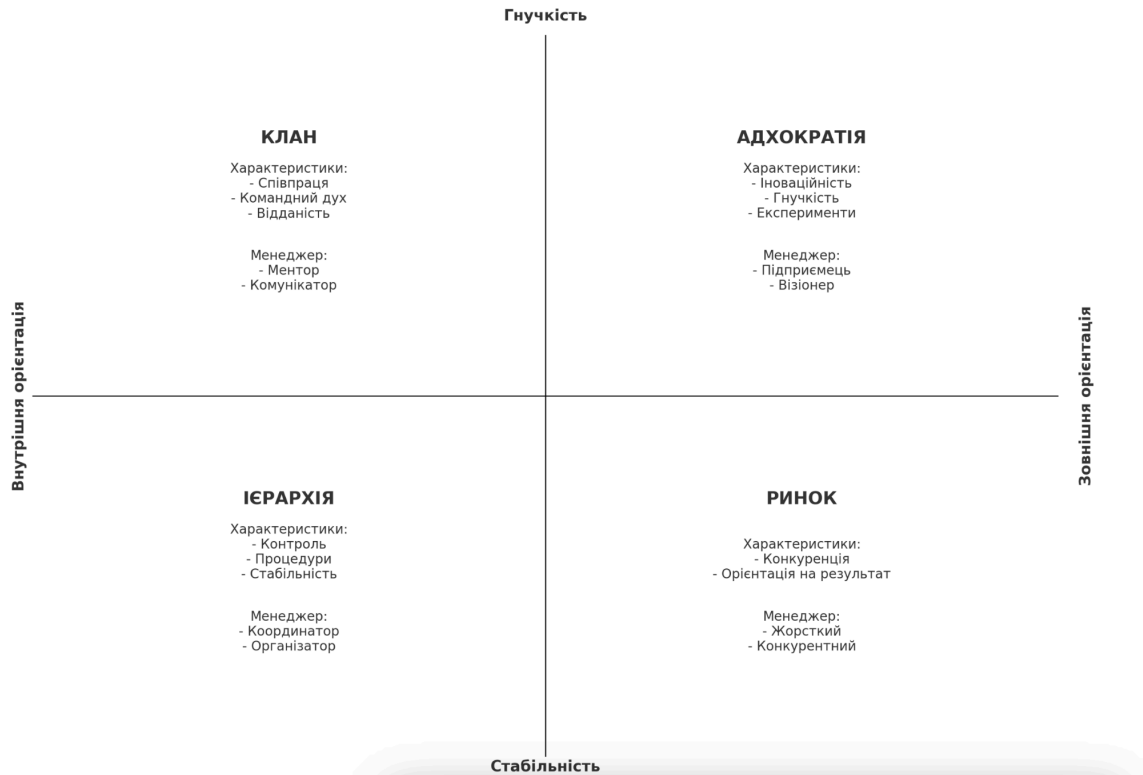


Рис. 3.1. Модель Кемерона та Куінна

Модель Кемерона та Куінна (див. рис. 3.1) — це теоретичний підхід до розуміння ролі менеджера в організаціях, що належать до різних культур, та його впливу на корпоративну культуру. Модель враховує різноманітність корпоративних культур і визначає чотири типи культур, що відрізняються за ступенем участі менеджера в житті організації. Для визначення типу організаційної культури підприємства зазвичай використовується метод ОСАІ К. Кемерона та Р. Куінна [92] - див. Додаток Б.

Культура клану (Clan Culture)

Роль менеджера: Вчитель або наставник.

Особливості: Акцент на командній роботі, спільноті та сімейних цінностях.

Імплікації: Зростання співпраці, адаптивність, стабільність.

Кланова культура в організації схожа на сімейний тип, де домінує спільність цінностей та цілей. Вивчаючи японські фірми, дослідники виявили фундаментальні відмінності між клановою та іншими формами організацій. Компанії кланового типу орієнтовані на бригадну роботу, програми залучення найманих працівників та корпоративні зобов'язання перед ними.

Характеристики кланових фірм включають мінімум рівнів менеджменту, неофіційність та самоврядування, власність найманих працівників, робочі групи та участь їх в прийнятті рішень. Головні допущення кланової культури полягають у впорядкуванні зовнішнього середовища через групову роботу, сприйманні споживачів як партнерів, делегування повноважень та підтримка найманих працівників.

Приклад кланової організації - People Express Airline, яка виявилася успішною в побудові моделі ідеальної функціонуючої організації. Однак несумісність кланової культури із ситуацією після злиття з іншою компанією призвела до фінансових труднощів і продажу [14; с. 25].

Адхократична культура (Adhocracy Culture)

Роль менеджера: Підприємець або інноватор.

Особливості: Стратегічна відкритість, творчість, підтримка новаторства.

Імплікації: Інновації, гнучкість, швидка реакція на зміни.

Адхократична культура є ще одним типом ідеальної організації (бо, насправді, на мою думку, немає чистих адхократичних культур), спеціально спроектованим для ефективної реакції на зовнішні умови, що швидко змінюються в сучасній ері інформації та штучного інтелекту. Організації цього типу фокусуються на інноваціях, розвитку нових продуктів і

гнучкості. Адаптація та творчий підхід сприяють здобуттю нових можливостей та підвищенню прибутковості.

Термін "адхократія" виник від латинського "ad hoc" і означає тимчасову, динамічну організаційну одиницю. Адхократичні структури швидко адаптуються до нових обставин та неочікуваності. Організації цього типу більше проявляються у напрямках, таких як аерокосмічна промисловість, розробка програмного забезпечення, консультаційні послуги та кіновиробництво - там, де можна на багатьох рівнях розбити структури на модулі (мається на увазі, що кожна частина продукту - це об'єкт фокусу окремої команди також), домовитись про "контракти" їхньої роботи разом та певних окремих вимогах (та, зокрема, KPI) до кожного модуля.

Основні риси адхократичної організації включають відсутність постійної глобальної оргструктури, тимчасовий фізичний простір, тимчасові команди та ролі та акцент на творчості та новаторстві. Організація відмовляється від централізованої влади на користь гнучкості та індивідуальності працівників [14; с. 27].

Важливим викликом для адхократичних організацій є необхідність швидкого реагування на нові можливості та виробництва інноваційної продукції.

Ринкова культура (Market Culture)

Роль менеджера: Виконавець або координатор.

Особливості: Орієнтація на результат, конкурентоспроможність, результативність.

Імплікації: Зростання прибутковості, конкурентоспроможність на ринку.

У методичних рекомендаціях з діагностики організаційної культури, за методикою К. Кемерона та Р. Куінна, Л. М. Каращук підсумовує, що ринкова культура в організації стала популярною наприкінці 1960-х років, коли компанії стали стикатися із новими викликами конкуренції. Визначення цієї культури ґрунтується на роботах вчених, таких як Олівер Вільямсон і Білл Оучі. Ця культура визначається своїм підходом до зовнішнього середовища та спрямованістю на операційні витрати. Ринкова форма організації орієнтована на зовнішнє середовище та регулюється механізмами ринкової економіки, зокрема монетарним обміном. Вона фокусується на взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, такими як постачальники, споживачі, підрядники тощо. Організації цього типу прагнуть до конкурентної переваги, фокусуючись на операціях, таких як обміни, продажі та контракти. Ця культура акцентує на конкурентоспроможності і продуктивності, зокрема на зовнішніх позиціях та контролі. Головні цілі - прибутковість, конкурентоспроможність і довгострокові результати [7; с. 22].

Ієрархічна культура (Hierarchy Culture)

Роль менеджера: Контролер або координатор.

Особливості: Організаційна стабільність, ретельний контроль, формалізація.

Імплікації: Ефективна стабільність, відповідність стандартам, чітка структура.

Перший з підходів до трактування організації в сучасну епоху базувався на роботі німецького соціолога Макса Вебера, який вивчав європейські урядові організації 1900-х рр. Для відповідності на виклики того часу Вебер запропонував сім характеристик, з часом визнаних класичними атрибутами бюрократії (правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, поділена власність, знеособлення, облік). Відповідність цим

характеристикам гарантувала високу ефективність. Вони широко використовувалися організаціями, головною метою яких було забезпечення рентабельного, надійного, плавно поточного і передбачуваного випуску продукції. Аж до 1960-х рр. фактично в будь-якій книзі по менеджменту та організаційним наук приймалося допущення, що ієрархія, або бюрократія Вебера, є ідеальною формою організації, оскільки вона призводить до стабільного, рентабельного, у значній мірі однакового випуску продукції і надання послуг. Беручи до уваги відносну стабільність зовнішнього оточення, можна було інтегрувати та координувати завдання та функції, підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем робітників і виконувати роботи. Ключовими цінностями успіху вважалися чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку [7; с. 20].

Менеджмент в певній культурі - результат поєднання концептуальних, людських та технічних навичок.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі говорять про управління, як про серію дій, таких як планування, організація, мотивація та контроль, необхідних для формулювання і досягнення конкретних цілей організації [19].

Автори книги “Технологія роботи організаційних психологів” розглядають менеджмент як специфічний вид діяльності в організаціях, відповідальний за досягнення встановлених цілей через ефективне та продуктивне використання ресурсів.

У своїй книзі “Менеджмент”, Річард Л. Дафт обговорює три види управлінських навичок:

Концептуальні навички - це здатність мислити та розуміти складні, абстрактні ідеї, бачити “велику картину” організації. Менеджери із

сильними концептуальними навичками можуть аналізувати ситуації, приймати стратегічні рішення та розробляти інноваційні рішення. Ці навички особливо важливі для керівників на вищому рівні управління. На мій погляд, саме концептуальні навички надають змогу менеджерам правильно започаткувати і вчасно змінювати культурні елементи компанії, без ефекту “культу Карго”.

Людські навички, також відомі як міжособистісні або соціальні навички, включають здатність працювати добре з іншими, розуміти їхні потреби, мотивацію та поведінку, а також ефективно спілкуватися. Ці навички надзвичайно важливі для побудови відносин, командної роботи та лідерства. Також ці навички будуть впливати на те, як саме компанія буде практикувати свої цінності через вертикальні та горизонтальні відносини.

Технічні навички - це конкретні компетенції та знання, необхідні для виконання завдань, пов'язаних із певною посадою або галуззю. Технічні навички є важливими для ефективного управління процесами, методологіями та завданнями в організації. Ці навички дуже важливі для ефективного впровадження елементів процесів, що включають певні елементи культури, а також для “автоматизації” певних елементів культури для щоденного застосування [4].

Автори книги “Технологія роботи організаційних психологів” посилаються на глобалізацію [15; с. 23] як фактор, що впливає на розвиток та зміни в організації. Далі вони зазначають:

Конкуренція з боку зарубіжних компаній та взаємодія організацій на глобальному ринку спричинили такі зміни в їх діяльності:

- значне підвищення стандартів якості, запровадження управління тотальною якістю, де якість є основним пріоритетом для всіх співробітників;

- постійне впровадження інновацій;
- врахування крос-культурних, транснаціональних та міжнародних особливостей ведення бізнесу;
- дотримання етичних норм у бізнесі та діловій культурі.

Аналіз п'яти ключових якостей організацій за Сенге. Книга Гарго Петера Сенге “П'ята дисципліна: Мистецтво та практика навчальних організацій”, яка розглядає концепцію організацій, які здатні до сталого розвитку та навчання. Автор виокремлює п'ять ключових якостей, необхідних для створення таких організацій:

Прогресивне лідерство (Спільна візія): Члени організації розуміють і підтримують загальну мету та цілі, спільно працюючи над їх втіленням. Дуже важливим для цього є чітка на відверта комунікація.

Менталітет “Навчання на все життя” (Особисте вдосконалення): Це прагнення до саморозвитку і вдосконалення, що допомагає індивідам досягати власної майстерності та реалізовувати свій потенціал.

Простір для інновацій (Ментальні моделі): Люди в організації мають можливість аналізувати і переглядати свої ментальні моделі та підходи до розв'язання проблем.

Культура колаборативного навчання (Системне мислення): Важливо розуміти системи та їх взаємодію, щоб приймати більш доречні рішення та впливати на поліпшення.

Обмін знаннями (Навчання в команді): Це здатність груп працювати разом над спільними завданнями та вчитися одна від одної. Ця якість дуже співзвучна з концепцією “Постійне вдосконалення” [89].

Ці якості визначають ключові аспекти організації, які сприяють навчанню та здатності пристосовуватися до змін.

3.2 Аналіз взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією працівників

Аналіз мотивації працівників через теорію Маслоу

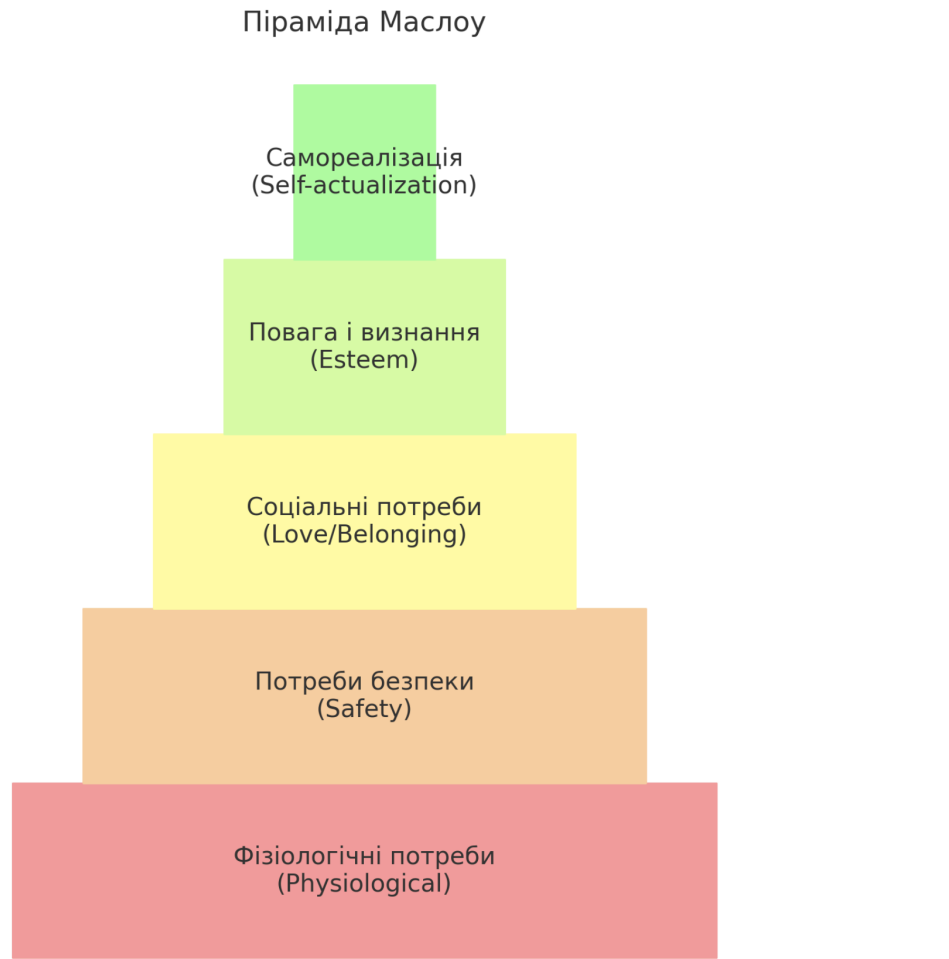


Рис. 3.2 Піраміда Маслоу

У книзі “Технологія роботи організаційних психологів” автори посилаються на теорію А. Маслоу, як шлях до мотивації працівників компанії до більш ефективної діяльності [15; с. 21]. Згідно з теорією Авраама Маслоу про ієрархію потреб, потреби людини можна поділити на п'ять рівнів (див. рис. 3.2):

Фізіологічні потреби: це базові потреби для виживання, такі як їжа, вода, сон, повітря, одяг і статеве спілкування.

Потреби безпеки: це включає в себе потребу в особистій безпеці, фізичній безпеці, стабільності і відсутності загроз.

Соціальні потреби: ці потреби стосуються соціальної взаємодії, включаючи потребу в прив'язаності, дружбі, коханні та приналежності до групи.

Потреби в особистій повазі та визнанні: це потреби в самооцінці, повазі від інших, визнанні та досягненнях.

Потреби в самореалізації: ці потреби стосуються особистого розвитку, досягнень свого потенціалу та самовираження через творчість та реалізацію особистих цілей.

Згідно з цією теорією, люди спочатку намагаються задовольнити найбільш базові потреби (фізіологічні та потреби в безпеці) перед переходом до вищих рівнів потреб (соціальних, потреб в повазі, самореалізації).

Зв'язок між якостями культури ефективних компаній (чітка та відверта комунікація, надання повноважень співробітникам, постійне вдосконалення) і теорією Авраама Маслоу про ієрархію потреб можна пояснити так:

Чітка та відверта комунікація: ця якість культури сприяє задоволенню соціальних та потреб в повазі та визнанні згідно з ієрархією Маслоу. Коли співробітники відчують, що їхні думки та ідеї слухаються і враховуються, це допомагає задовольнити їх соціальні та потреби в повазі.

Надання повноважень співробітникам: ця якість культури допомагає задовольнити потреби в самореалізації та самовираженні згідно з ієрархією Маслоу. Коли співробітники мають можливість приймати рішення, впливати на свою роботу та розвивати свої навички, це сприяє особистому росту та досягненням їхнього потенціалу.

Постійне вдосконалення: ця якість культури підтримує потреби в самореалізації та досягненнях згідно з ієрархією Маслоу. Прагнення компанії постійно вдосконалювати свої процеси та продукти створює можливості для співробітників разом з цим розвиватися, навчатися та швидше, більш професійно досягати нових цілей. На це впливають, принаймні, два фактори: люди вчаться під час змін, розуміючи, для чого робляться певні покращення та в той самий час люди набувають бажання покращувати свої навички, щоб бути в одному русі зі змінами в компанії. Обидва цих фактори дуже позитивно впливають на мотивацію людини, бо саме вони сприяють самореалізації людини.

Отже, ці якості культури ефективних компаній з великою вірогідністю можуть сприяти задоволенню різних рівнів потреб співробітників, що, в свою чергу, може призведе до підвищення задоволеності, мотивації та продуктивності персоналу.

Аналіз менеджерських інструментів впровадження ефективної культури через прозорість комунікації. Що стосується чіткої та відвертої комунікації, інтерактивні інструменти комунікації менеджерів будуть посилювати підтримку цієї якості культури компанії наступними способами:

Забезпечення відкритості та доступності: Інтерактивні інструменти, такі як відеоконференції, чати та соціальні мережі для співробітників, забезпечують безперервний потік важливої інформації між менеджерами та співробітниками. Це допомагає створити відкритий канал спілкування, де різні шари ієрархії компанії можуть вільно обмінюватись поточною інформацією та ідеями щодо покращень. Але тут варто зазначити, що є й інша сторона цієї медалі: багато компаній не приділяють достатньо уваги “інформаційній гігієні” і під “відвертістю і доступністю” комунікації надають простір для такого розміру потоку інформації, яка нівелює користь

від її наявності тим часом, що треба витратити на її поглинання на опрацювання, виділення насправді корисних елементів.

Підтримка двостороннього спілкування: Інтерактивні інструменти дозволяють співробітникам не лише слухати від менеджерів, а й активно спілкуватися з ними. Це створює можливість для обміну думками, запитаннями та зворотним зв'язком. Менеджери можуть відповідати на запитання, роз'яснювати питання та підтримувати діалог. І тут спілкування може бути не тільки у формі “1:1”, а й “1:багато”.

Сприяння відчуттю приналежності: Використання інтерактивних інструментів може створити відчуття спільноти серед співробітників та менеджерів. Це може включати в себе вебінари, відкриті форуми, дискусії та онлайн-голосування, які дозволяють співробітникам брати участь у рішеннях та обмінюватися персональними думками.

Сприяння обміну кращими практиками: Завдяки інтерактивним інструментам, менеджери можуть легко розповсюджувати кращі практики та приклади успіху внутрішньої культури компанії. Це створює можливість для співробітників навчатися одне від одного та вдосконалювати власні навички, а також вдосконалювати свій професіоналізм (в разі, якщо існує практика презентації цих практик самими співробітниками).

Забезпечення доступу до важливої інформації: Менеджери можуть використовувати інтерактивні інструменти для представлення важливої інформації, такої як стратегічні цілі, нові ініціативи та внутрішні оголошення. Це допомагає співробітникам залишатися поінформованими та спрямованими на спільні цілі.

Сприяння відчуттю важливості співробітників: Інтерактивні інструменти дозволяють менеджерам виявляти вдячність та визнання

співробітників. Вони можуть надавати нагороди, вітали, а також надавати фідбек щодо досягнень співробітників.

Використання інтерактивних інструментів комунікації може стати сильним засобом підтримки культури компанії, створення сприятливого середовища та сприяння взаємодії між менеджерами та співробітниками.

В сучасному світі, у 2024 році, онлайн технології та інструменти впевнено переймають роль основних, особливо в компаніях, основною діяльністю яких є розробка програмного забезпечення, або пов'язаних сервісів.

Інтерактивні інструменти персональної колаборації. До найбільш популярних інтерактивних інструментів персональної колаборації можна віднести наступні:

Slack: В Slack можна створювати приватні канали для спілкування з одними або декількома співробітниками.

Trello: Цей інструмент дозволяє створювати особисті дошки та завдання, які можна використовувати для особистої організації та керування завданнями.

Evernote: Evernote це інструмент для збереження та організації особистих нотаток, ідей та інформації.

Microsoft Teams: Крім групової роботи, Microsoft Teams також надає можливість для особистого обміну повідомленнями та спілкування в одному-до-одного форматі.

Інструменти групової колаборації

Microsoft Teams: Як вже зазначалося, Microsoft Teams дозволяє створювати команди для спільної роботи, обмінюватися файлами та спілкуватися в реальному часі.

Slack: Slack надає можливість створювати групи та канали для спільної роботи з колегами, обмінюватися файлами та даними.

Asana: Інструмент для управління проектами, який дозволяє командам спільно працювати над завданнями, встановлювати терміни та відстежувати хід виконання проектів.

Google Workspace (раніше G Suite): Інструменти, такі як Google Docs, Google Sheets та Google Slides, надають можливість спільно редагувати документи та спільно працювати над проектами в режимі реального часу.

Zoom: Популярний інструмент для відеоконференцій та спілкування в режимі реального часу для групової колаборації.

Інтерактивні інструменти керування проектами, та обміну документацією

Confluence: це інструмент для створення та спільного використання документації в командах. Він ідеально поєднується з Jira для організації спільної роботи.

Trello, який я вже згадував раніше, також належить компанії Atlassian. Цей інструмент пропонує використовувати картки та дошки для керування задачами.

Bitbucket - програмне забезпечення для управління контролем версій коду клієнтського програмного забезпечення та процесом розробки програмного забезпечення. Воно інтегрується з іншими продуктами Atlassian.

Jira Service Management: онлайн інструмент (програмне забезпечення) для управління сервісом підтримки клієнтів. Він допомагає організаціям вирішувати проблеми та реагувати на запити клієнтів.

Asana - інструмент управління проектами (програмне забезпечення) та спільною роботою команд. Він фокусується на їхніх задачах та проектах.

Monday.com (програмне забезпечення) надає середу для спільної роботи команд з широким спектром можливостей для управління проектами та відстеження статусу їх виконання.

ClickUp: не дуже популярний, але все ж відомий інструмент - універсальна платформа управління проектами, яка пропонує управління задачами, відстеження цілей та облік часу їхнього виконання.

Wrike: це багатofункціональний інструмент для управління задачами та проектами, відомий своєю гнучкістю та масштабованістю (можливостями розширення).

Basecamp: це програмне забезпечення для управління проектами та спільною роботою команд, призначене для малих та середніх організацій. Воно відоме своєю простотою (а досить багато інструментів “страждають” занадто великою кількістю функцій, що уповільнює їхнє використання) та легкістю використання.

Workfront: це платформа для управління роботою та проектами, фокусується на великих організаціях.

Airtable: онлайн інструмент, що поєднує в собі простоту електронних таблиць зі складністю потужної бази даних. Його використовують для широкого спектру завдань, включаючи управління проектами.

Smartsheet: це онлайн платформа, яка поєднує управління роботою та автоматизацію, особливо популярна для управління проектами та спільної роботи.

Notion: це багатofункціональний робочий простір для команд. Він об'єднує нотатки, бази даних, вікі та управління проектами.

ZenHub: це інструмент управління проектами Agile (програмне забезпечення), який спеціально розроблений для команд розробки програмного забезпечення.

В томі 1 видання “Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій”, Карамушка Л.М. та Малигіна М.П. приділяють увагу інтерактивним технікам для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій:

- заповнення робочих листів;
- «мозкові штурми»;
- дискусії з «відкритим кінцем»;
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- тренінги тощо [16; с. 275-284].

Аналіз теорії Деніела Пінка та її застосування для підвищення ефективності культури. Деніел Пінк у своїй книзі "Драйв: Неочікувана правда про те, що насправді нас мотивує" [5] висуває тезу, що традиційні мотиватори (такі як гроші) часто є неефективними або навіть шкідливими для мотивації, особливо коли мова йде про складні та творчі завдання. Замість цього, він пропонує три основні елементи, які сприяють більш високій мотивації та продуктивності:

Автономія – можливість контролювати свою роботу: люди хочуть бути хазяями своєї долі. Вони прагнуть мати контроль над своїм часом, технікою виконанням роботи, командою та завданнями. По суті, вони самі хочуть визначати, як їм досягати цілей. Автономія в культурі організації означає визнання того, що працівники не просто виконавці, а повноправні учасники, які мають можливість самостійно впливати на рішення, або, навіть, приймати їх. Автономія, звісно ж, виникає тільки у середовищі, де працівникам надають досить багато повноважень.

Майстерність – прагнення до вдосконалення в обраній сфері: люди мотивовані можливістю розвивати свої навички та здібності. Організаційна культура, яка підтримує навчання та особистісний розвиток, створює умови, в яких співробітники можуть відчувати зростання своєї професійної майстерності і, як наслідок, більш ефективно виконувати свою роботу.

Досконалість індивідуальної майстерності майже неможлива в культурах, де немає цілі постійного вдосконалення.

Мета – розуміння того, як власна робота сприяє більш широким цілям: коли люди розуміють, як їхня індивідуальна робота вписується в загальну місію компанії, їх мотивація зростає. Культура, яка ясно та чітко комунікує свої цілі та показує, як саме внесок кожного співробітника сприяє загальному успіху, може значно підвищити мотивацію.

Культура, яка інтегрує ці три компоненти, створює середовище, де співробітники не просто виконують свою роботу, але й дійсно зацікавлені у її якості та результаті. Така культура сприяє не тільки високому рівню задоволеності роботою, але й загальній ефективності та інноваційності в організації.

3.3 Аналіз ретроспективи як потужного інструменту впливу на корпоративну культуру

Ми часто згадуємо минуле, особливо визначні моменти нашого життя, і мріємо, як би вчинили інакше, якщо б у нас був другий шанс. Але, на жаль, дуже часто події унікальні, і всі думки про те, як можна було зробити інакше більше засмучують нас, ніж носять повчальний характер. На відміну від особистого життя, в корпоративному світі багато процесів носять системний характер, тому рефлексія щодо помилок (або навпаки, гордості за певний успіх) може бути досі корисною, особливо, якщо це спільна позиція всіх учасників процесу, і всі налаштовані покращувати ці процеси. В світі технологічних компаній (ІТ) цей елемент процесу дуже популярний і називається “ретроспективою”.

Вперше практика, схожа на те, що потім назвали ретроспективою в ІТ, була описаний в роботі “Нова нова гра розробки продукту” авторів Хіротакі Такеуучі та Ікудзіро Нонака ще у 1986 році:

“Починаючи з правил, наданих вищим керівництвом, вони [команда проекту, WJA] починають встановлювати свої власні цілі і постійно переоцінюють їх протягом процесу розробки” [68, переклад].

Пізніше ретроспектива згадується у 1997 році в словнику Agile Alliance — Agile Glossary:

“У книзі “Вживання об’єктно-орієнтованих проєктів”, Алістер Кокберн описує кілька проєктів (починаючи з 1993 року) неформально використовуючи дану практику, але не надає їй окремої назви; він узагальнює її як “Робота порціями, акцент після кожної” [45, переклад].

Термін “Проектні Ретроспективи” був введений у книзі Норма Керта з однойменною назвою у 2001 році [87].

Андерс Роевскі у своїй роботі “Введення в гнучкі ретроспективи: визначення “чому”, “що” і “як” визначає тільки деякі переваги проведення ретроспектив:

- Покращення спільного робочого процесу, комунікації, довіри та командного духу;
- Сильніша можливість визначити, як саме покращити наші процеси;
- Покращення продуктивності команди;
- Збільшення кількості вивчених уроків всередині команди;
- Здатність запобігати повторенню минулих помилок;
- Краща передбачуваність майбутніх проблем [47, переклад].

Зазвичай переваги визнають саме для процесу роботи певної команди, комунікацій всередині команди, але цінність ретроспективи примножується, якщо вони проводяться за участі представників декількох команд, а іноді й кількох відділів. Я наведу декілька думок щодо таких переваг пізніше, але спочатку пропоную визначити, що саме зараз прийнято називають ретроспективою в ІТ індустрії.

Що таке ретроспектива. Визначення. Відомий освітній ресурс Coursera у передмові до курсу керування проектами від Google, надає наступне визначення ретроспективи:

“Ретроспектива - це спільна зустріч, яку проводить команда після завершення проекту з метою оцінки загальної ефективності проекту, його досягнень та недоліків, а також - виявлення можливостей для покращення. Спільно оглядаючи проект, команда отримує інсайти та розуміння, які можуть бути використані для покращення майбутніх проектів” [56; переклад].

Пані Аіно Коррі у своїй книзі *Retrospectives Antipatterns* (Анти-шаблони ретроспектив) дає наступне визначення:

“Ретроспектива - це можливість для команди віддзеркалити та навчитися з минулого в рамках структурованої зустрічі. Головна мета - оглянути ситуацію і адаптуватися до реальності” [44; с. 14].

Пані Е. Дербі та Д. Ларсен у своїй роботі “*Agile Retrospectives. Making Good Teams Great*” (Адаптивні ретроспективи. Робимо чудові команди ще кращими) так визначають ретроспективу:

“Ось що ми маємо на увазі, коли ми говоримо про ретроспективу: це особлива зустріч команди після завершення певної частини роботи для інспекції та адаптації їхніх методів та командної роботи. Ретроспективи сприяють навчанню всієї команди, діють як каталізатори змін та породжують дії. Ретроспективи виходять за рамки перевірки проекту за списком або формального завершення проекту. І, на відміну від традиційних підсумків або оглядів проектів, ретроспективи спрямовані не лише на процес розробки програмного забезпечення, але й на команду та питання, пов'язані з командою. І питання, пов'язані з командою, так само складні, як технічні питання, якщо не складніші” [60; с. 13, переклад].

Базуючись на наведених вище елементах та визначеннях ретроспективи, можна вивести наступне:

Ретроспектива - це інструмент розуміння та впровадження покращень для компанії на основі попереднього досвіду.

Вплив та застосування ретроспективи. Культура проведення ретроспектив, як елементу постійного покращення, є надзвичайно важливою. Як зазначають авторки роботи “*Agile Retrospectives. Making Good Teams Great*”, мета ретроспективи виходить за рамки покращень елементів проекту або якихось доопрацювань. Ретроспективи зазвичай

торкаються людських взаємодій та відносин, а значить, вони здатні змінювати (і покращувати культуру компанії).

Далі у своїй книзі пані Дербі та Ларсен зазначають приклади цілей ретроспективи:

“Корисні цілі для ретроспектив включають наступне:

- Знайти способи покращення наших практик.
- Виявити, що ми зробили добре.
- Зрозуміти причини невиконаних завдань.
- Знайти, як покращити нашу реакцію на потреби клієнтів.
- Відновити пошкоджені відносини.

Це лише приклади. Враховуйте свій контекст та спільно з вашою командою знаходьте ціль, що допоможе вашій команді” [22; с. 17, переклад].

Ретроспективи можуть набути ще більшого рівня корпоративного інструменту покращення культури, коли вони вбудовані в процес і до їхніх результатів відносяться дуже серйозно. Серйозність ставлення можна визначити рівнем учасників ретроспективи, а також рівнем повноважень, які надаються для рішень-результатів. Іноді дуже швидкі результати по змінам приносять певні традиції, що пов’язані з ретроспективою. До таких відносяться можливість делегування певних рішень-результатів на вищий рівень керівництва, або навіть запрошення колег, що керують процесами, як наглядачів на ретроспективу:

“Коли групи, які належать до різних частин компанії, об’єднуються на ретроспективі, виникає можливість для організаційного навчання. Одне - коли команда виявляє перешкоди - політику, процедури та практики, що гальмують їхній прогрес; інше - коли доброзичливі люди, які стоять за цими

перешкодами, бачать, як вони впливають на бізнес створення продуктів” [60; с. 127, переклад].

Передумови ефективності ретроспектив

Безпека понад усе. Однією з основних передумов ефективності будь-якого чесного спілкування є відсутність бар’єрів. Є кілька умов, за яких учасники ретроспектив будуть почуватися вільними у своїх висловлюваннях та пропозиціях. Можна виділити три основні умови: правила ретроспективі, запрошені учасники та відношення до рішень-результатів ретроспективи в організації. Якщо культура ретроспективи передбачає вільне та рівне право голосу, а також серйозне ставлення до рішень ретроспективи, це одночасно принесе відчуття безпеки та відповідальності для всіх її учасників.

Чітка мета. Ретроспектива має мати чітку мету та фокус, наприклад, покращення конкретного аспекту робочого процесу або вирішення певної проблеми.

Домашня робота. Члени команди та організатор (зазвичай, ця роль називається “скрам-майстер”) повинні бути належно підготовлені до зустрічі, мати попередні висновки, думки та ідеї для обговорення.

Структура та гнучкість. Важливо дотримуватися структурованого підходу в проведенні ретроспектив, але також бути гнучкими для врахування непередбачуваних обговорень або ідей.

Дії та відповідальні особи. Кожне виявлене питання або проблема повинна мати відповідальну особу та чіткий план дій для її вирішення.

Регулярність. Ретроспективи повинні проводитися регулярно для забезпечення постійного покращення.

Включення всіх членів процесу. Кожен член команди, а також ті, хто постійно залучений в певний процес, про який проводиться ретроспектива, має бути активно включений в процес ретроспективи.

Прозорість комунікації. Важливо забезпечити відкритість та прозорість у спілкуванні, дозволяючи членам команди відверто обговорювати як успіхи, так і невдачі.

Постійне вдосконалення. Ретроспектива має бути спрямована на ідентифікацію шляхів для постійного покращення процесів і практик команди.

Вимірюваність результатів. Важливо вимірювати вплив впроваджених змін, щоб зрозуміти ефективність ретроспективи та напрямки подальшого розвитку.

Моделі ретроспективи. Існує безліч різних моделей для їх проведення. Кожна з них допомагає команді аналізувати минулі події та вдосконалювати свої процеси. Ось деякі з найпоширеніших моделей ретроспектив:

Чотири L (Liked, Learned, Lacked, Longed For). Модель, що дозволяє команді обговорити, що їм сподобалось (Liked), чого вони навчились (Learned), чого не вистачало (Lacked), і чого вони хотіли б додати (Longed For) в процес.

Модель "Зупинити, Почати, Продовжити" (Stop, Start, Continue). У цій моделі команда розглядає, які практики треба зупинити (Stop), або які слід почати використовувати (Start) і які слід продовжувати (Continue).

Колесо KALDA (KALDA Wheel).

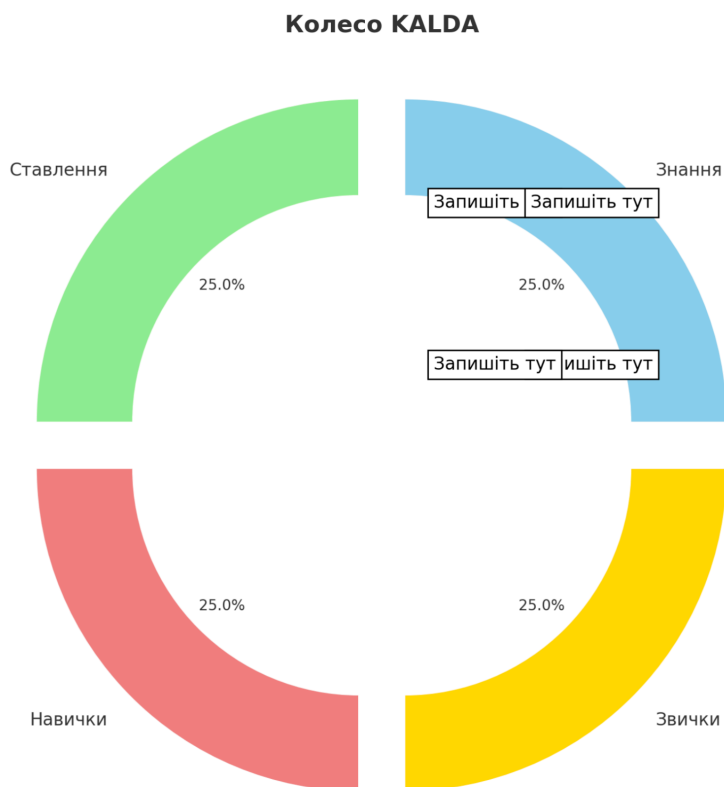


Рис. 3.3. Шаблон для моделі Колесо

Це комплексний підхід, який дозволяє команді оцінити різні аспекти своєї роботи, такі як знання, ставлення, навички, внутрішні та зовнішні обмеження.

Риб'яча кістка Ісікави (Ishikawa or Fishbone Diagram). Ця модель використовується для ідентифікації причин проблеми, розділяючи можливі причини на категорії (наприклад, люди, процеси, інструменти). Назва пов'язана з візуальним представленням ретроспективи.

Шість Капелюхів Мислення Едварда де Боно.



Рис. 3.4. "Шість Капелюхів Мислення Едварда де Боно"

Команда розділяє обговорення на шість "капельок", кожен з яких представляє різний підхід до мислення - емоційний, інформаційний, критичний, оптимістичний, творчий та організаційний.

Зірка, Сузір'я, Хмара (Starfish Retrospective). Ця модель розділяє обговорення п'яти категорій: робити більше, робити менше, продовжувати робити, припинити робити та почати робити. Вимальовується у вигляді зірки.

Матриця "Добре/Погано, Продовжити/Змінити". Спрощена версія ретроспективи (але на мій досвід, найрозповсюдженіша), де команда обговорює, що працювало добре, що працювало погано, що потрібно продовжити робити та що потрібно змінити.

Снідбоут (Speedboat або Sailboat). У цій моделі команда уявляє себе на човні (або кораблі) і обговорює, що допомагає їм рухатися вперед (вітрила) і що стримує їх (якорі). Також малюється човен, де кожна думка займає певне місце на малюнку.

Зазвичай є певні речі, які опиняються у фокусі на кожній ретроспективі. Ці речі можуть бути заздалегідь відомі, і в цьому випадку має сенс підбирати формат, який найкраще сприятиме покращенням. Також рекомендовано змінювати формати періодично, це дозволить уникати тем, які можуть бути недоречні до висвітлення в деяких форматах.

Анти-шаблони. Одні з засновників принципів гнучкої розробки ПЗ, Кен Швабер і Джеф Сазерленд, у книжці-довіднику "Гід по скраму¹ 2020" пишуть:

¹ *Скрам* — підхід управління проєктами для гнучкої розробки програмного забезпечення.

“Мета Ретроспективи Спринту² - планувати способи підвищення якості та ефективності. Скрам-команда аналізує, як пройшов останній Спринт щодо окремих осіб, взаємодій, процесів, інструментів та їхнього Визначення Виконання. Аналізовані елементи часто змінюються в залежності від сфери роботи. Ідентифікуються припущення, які їх ввели в оману, та досліджуються їхні джерела. Скрам-команда обговорює, що добре відбувалося під час Спринта, з якими проблемами вона зіткнулася, та як ці проблеми були (або не були) вирішені. Скрам-команда визначає найкорисніші зміни для підвищення своєї ефективності. Найбільш впливові удосконалення впроваджуються якомога швидше. Вони навіть можуть бути додані до Списку Завдань Спринта на наступний Спринт” [74; с 9]

Отже, метою ретроспективи є планування способів підвищення якості та ефективності.

Але як збільшити ефективність самої ретроспективи? Стефан Вулперс видав досить цікаву електронну книжку, яку назвав “Гід по анти-шаблонам скрама”. Він наводить найрозповсюдженні анти-шаблони, які знижують ефективність ретроспектив. Всі ці анти-шаблони є результатом дослідження роботи процесів багатьох компаній. І всі ці анти-шаблони можна використовувати саме з метою уникнення такої поведінки, тобто підвищення результативності ретроспектив. Також всі анти-шаблони можна спробувати відмітити як ті, що заперечують одному, або декільком елементам ефективності компанії, які зазначає гіпотеза.

² Під “спринтом” мається на увазі фіксована ітерація в скрамі. Зазвичай, це 2 тижні.

Таблиця 3.1 Анті-шаблони ретроспективи [99].

№	Анті-шаблон	Комунікація	Вдосконалення	Повноваження
1	Команда не проводить ретроспективу, бо “вона не потрібна”.		X	
2	Скрам-команда скасовує Ретроспективи, якщо потрібно більше часу для досягнення Мети Спринта. Тобто Ретроспектива вважається за буфер, який можна використовувати для чогось іншого. Що зневажає ретроспективу, як постійний елемент процесу.		X	
3	Швидка ретроспектива - це поведінка, схожа на вище - ретроспектива “проводиться” швидко, за час, за який неможливо фізично отримати та опрацювати весь зворотний зв’язок.		X	
4	Скрам-команда відкладає Ретроспективу до наступного Спринта, що в принципі дуже схоже знову на п. 2.		X	
5	Скрам-команда категорично відкидає ідею проведення Ретроспектив зі своїми стейкхолдерами, тобто частими учасниками процесів. Що означає спротив залучати всіх, на кого зміни, запропоновані на ретроспективі, можуть вплинути в майбутньому. Це по суті значить, що скоріш за все будь-які зміни, які мають вплив за межами команди, можуть бути	X		X

	відкинуті.			
6	Хтось із учасників передає інформацію про Ретроспективу сторонній особі. (Для Ретроспектив діє правило Вегаса: що сказано в кімнаті, залишається в кімнаті. Немає винятків з цього правила.) Це підриває довіру до діалогів під час проведення ретроспектив, бо частина того, що виноситься за межі, зазвичай буде невірною інтерпретовано.			X
7	Скрам-команда використовує Ретроспективу переважно для скарг на ситуацію і приймає роль жертви, а не для пропрацювання конкретних пропозицій.	X	X	
8	UN-SMART. Це гра слів, і означає, що цілі, які є результатом, що буде залишений після ретроспективи, не мають формату SMART, що у SMART-цілях означає Специфічність (Specific), Вимірюваність (Measurable), Досяжність (Achievable), Відповідність (Relevant) та Обмеженість у часі (Time-Bound).	X		
9	Ніхто не бере на себе відповідальність за виконання дій, які запланували на ретроспективі.		X	X
10	Команда не перевіряє статус завдань до дії з попередніх ретроспектив.		X	
11	Ретроспектива не цінується, тому ще не ефективна. А не ефективна, тому що не	X	X	

	цінується (і на неї не виносять нагальні питання).			
12	Деякі члени команди буквально “змушені” брати участь у ретроспективі, а це шкодить і їм, і довірі до процесу, і її результативності.		X	
13	Ретроспектива завжди обговорює одне й те саме, проходить в тому самому форматі. Тобто чітко спостерігається ігнорування її нерезультативності.		X	
14	Не ведуться протоколи, не записуються результати. Що веде до несерйозного сприйняття ретроспективи.	X	X	
15	Ретроспектива - це нескінченний цикл звинувачень та вказування пальцем.	X	X	
16	Ретроспектива це сцена для 1-2 членів команди, а інші вимушені мовчати.	X		X
17	Члени ретроспективи присутні, але не приймають активної участі.		X	
18	Участь цілого ланцюжка менеджерів. Це руйнує одразу кілька стовпів - довіра, результативність, відповідальність.	X		X
19	Хтось після ретроспективи (зазвичай менеджер) просить показати записи, хоч сам і не приймав участі.			X

Ретроспективи - це частина процесу постійного вдосконалення. Але разом з цим, ретроспектива дуже чітко представляє приклад того, як робітники виконавчої ланки мають повноваження впливати на процеси, до яких вони залучені. І звичайно ж, прозорість подальшої комунікації запроваджених змін затверджує їх прийняття та серйозність ставлення до результатів роботи ретроспектив.

3.4 Зворотний зв'язок персоналу, як метод, що поєднує всі три елементи культури

Зворотний зв'язок, який компанія надає своєму персоналу або стимулює поширення конструктивних відгуків поміж персоналом, є важливим інструментом, що сприяє постійному вдосконаленню, прозорій комунікації та наданню повноважень працівникам. Як ці аспекти поєднуються?

Зворотний зв'язок та постійне вдосконалення

Продуктивність. В своїй книзі “Радикальна прямота. Як керувати не втрачаючи людяності” (Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity) пані Кім Скотт пише, як регулярний та відвертий зворотний зв'язок допомагає співробітникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони. Саме це сприяє їх постійному розвитку. Кім Скотт далі стверджує, що “Радикальна прямота” — це поєднання особистого піклування і відвертої критики, що допомагає створити культуру відкритого та чесного зворотного зв'язку:

“Providing guidance, which involves a mix of praise as well as criticism, helps employees achieve better results and personal growth” (Надання наставництва, що включає як похвалу, так і критику, допомагає співробітникам досягати кращих результатів і особистісного зростання) [31; с. 5, переклад].

Цілі. В своїй роботі “Вимірйуй те, що має значення” (“Measure What Matters”) пан Джон Доерр досліджує, як підхід OKR (Objectives and Key Results) допомагає встановлювати чіткі цілі та очікування. Це дозволяє працівникам фокусуватись на досягненні конкретних результатів.

OKR є управлінським підходом, який допомагає створити узгодженість та залучення навколо вимірюваних цілей. Зокрема, Доерр зазначає, що OKR

дозволяють командам та організаціям встановлювати амбіційні цілі і мати конкретні результати, що можна виміряти, та які відстежують прогрес [72]:

- У розділі про визначення OKR, Доєрр пояснює, що OKR — це методологія для встановлення чітких цілей і відстеження їх досягнення через вимірювані результати. Це допомагає створити узгодженість і залучення навколо цих цілей. А це забезпечує фокусування на досягненні конкретних результатів.
- На сторінці 7 зазначено, що OKR допомагають "досягати високих результатів" завдяки тому, що поєднують чіткі цілі з невеликою кількістю конкретних, вимірюваних результатів та регулярним процесом перегляду прогресу.

Цей підхід забезпечує постійний процес перегляду та корекції цілей, а це, в свою чергу, дозволяє організаціям залишатися гнучкими і адаптивними до змін.

Розвиток через освіту. Зворотний зв'язок також дозволяє готувати індивідуальні плани професійного (і не тільки) розвитку людини, що веде до постійного вдосконалення професійних навичок, а значить і результатів роботи певного спеціаліста. У моделі GROW (Goal, Reality, Options, Will - Ціль, реальність, опції та воля) у розділі "Reality" (Реальність) підкреслюється важливість оцінки поточної ситуації, включаючи сильні сторони, виклики та ресурси. Це дає можливість створити індивідуальні плани розвитку, які включають тренінги та курси підвищення кваліфікації. Використовуючи зворотний зв'язок, можна ідентифікувати області для постійного покращення та розробити стратегії для подальшого професійного розвитку [73].

Зворотний зв'язок та прозора комунікація

Прозорість да відвертість. Інструменти, такі як “Зворотний зв’язок на 360 градусів” або “Radical Candor”, заохочують відкриту та чесну комунікацію, що допомагає уникати непорозумінь і конфліктів.

У своїй книзі "Радикальна прямота. Як керувати не втрачаючи людяності." (Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity) пані Кім Скотт описує принципи "Radical Candor", які заохочують відкриту та чесну комунікацію, що, в свою чергу, допомагає уникати непорозумінь і конфліктів. Авторка підкреслює важливість поєднання особистої турботи з прямою критикою, що й створює середовище довіри та взаємоповаги:

"Radical Candor" - це насправді означає говорити те, що думаєш, одночасно піклуючись про людину, до якої ти звертаєшся. Це похвала, яка є конкретною та щирою, і критика, яка є доброю та зрозумілою. ("Radical Candor really just means saying what you think while also giving a damn about the person you're saying it to. It's praise that is specific and sincere and criticism that is kind and clear") [31].

Ця концепція допомагає побудувати культуру співпраці, де працівники почуваються в безпеці, висловлюючи свої думки та приймаючи конструктивну критику. Відкрита та щира комунікація зменшує ризик виникнення непорозумінь і конфліктів, що сприяє більш ефективній роботі команди та досягненню кращих результатів.

Регулярність / періодичність. Часті зустрічі та регулярний зворотний зв'язок забезпечують постійний діалог між співробітниками та керівниками, що створює атмосферу довіри. Це можна побачити у підході “Почни, перестань, продовжуй” ("Start, Stop, Continue"), який заохочує відкриту комунікацію та допомагає виявляти і обговорювати як позитивні, так і негативні аспекти роботи - що треба перестати робити, що продовжити, а

що нового розпочати. Цей підхід використовується в ретроспективах і в індивідуальному зворотному зв'язку.

Згідно зі статтею Меделін Майлз. “Почни, перестань, продовжуй. Як втілити ретроспективну модель”. (Madeline Miles. “Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model”), використання методу “Почни, перестань, продовжуй” дозволяє регулярно обговорювати, що потрібно почати робити, що саме варто припинити, а що продовжувати:

“Обережна [безпечна] модерація забезпечить, що ваша ретроспектива [зворотний зв'язок] залишатиметься зосередженою та продуктивною. Залучайте тих, хто має найбільше знань та інтересу до цілі вашої оцінки: вони знають найкраще, як сприяти досягненню результатів.” (“Careful moderation will ensure your retrospective remains focused and productive. Invite those with the most knowledge and investment in your evaluation target: they’ll know the most about how to foster actionable results”) [77].

Такий підхід сприяє відкритій і чесній комунікації, допомагаючи уникати непорозумінь і конфліктів, та встановлює довірливі відносини в команді. Цей інструмент рекомендується використовувати не тільки під час річних оглядів, але і в щотижневих або щомісячних зустрічах для підтримання безперервного діалогу та покращення процесів [77].

Документація. Використання структурованих методів, таких як SBI (Situation-Behavior-Impact) або OKR (Objectives and Key Results), допомагає чітко документувати зворотний зв'язок та досягнення, що робить комунікацію більш прозорою. Це підтверджується матеріалами Центру лідерства (Center for Creative Leadership) [64].

Метод SBI допомагає зменшити тривожність або стрес під час надання зворотного зв'язку і знижує оборонну реакцію у отримувача. Це досягається

через структурування зворотного зв'язку за принципом "ситуація-поведінка-наслідок", що допомагає зробити зворотний зв'язок чітким і об'єктивним. Такий підхід сприяє кращому розумінню і прийняттю зворотного зв'язку, що, у свою чергу, покращує процес розвитку талантів і підвищує ефективність комунікації в організації.

“Метод "Ситуація-Поведінка-Вплив" простий і зрозумілий: ви фіксуєте і уточнюєте ситуацію, надаєте опис конкретної поведінки, яку спостерігали, та пояснюєте вплив, який ця поведінка мала на вас. Цей метод довів свою ефективність у зниженні тривожності під час надання зворотного зв'язку та зменшенні реакції спротиву у отримувача зворотного зв'язку. (“The Situation-Behavior-Impact method is simple and direct: You capture and clarify the Situation, describe the specific Behaviors observed, and explain the Impact that the person’s behavior had on you. This method is proven to reduce the anxiety of delivering feedback and also reduce the defensiveness of the recipient”) [64].

Ці методи дозволяють не лише структурувати зворотний зв'язок, але й забезпечують регулярність і послідовність в його наданні, що сприяє створенню атмосфери довіри між співробітниками та керівниками. Це сприяє встановленню чітких цілей і очікувань, що дозволяє працівникам фокусуватись на досягненні конкретних результатів [64].

Зворотний зв'язок і надання повноважень працівникам

Визнання. Позитивний зворотний зв'язок визнає та підсилює досягнення співробітників, що підвищує їх мотивацію та впевненість у своїх силах. Це підтверджується у статті “Створюючи позитивний зворотний зв'язок в вашому бізнесі” (“Creating a Positive Feedback Loop in Your Business”) на сайті Indeed:

“Отже, позитивний зворотний зв'язок у бізнесі має потенціал створити позитивне робоче місце та культуру, яка надихає на лояльність, збільшує утримання працівників [в компанії - перекладач] і стимулює зростання бізнесу. Коли співробітники відчують, що їхні думки насправді важливі, що конструктивна критика сприяє змінам, вони відчують себе в безпеці висловлювати свої відверті думки.” (“Ultimately, a positive feedback loop in business has the potential to create a happy workplace and culture that inspires loyalty, increases retention and drives business growth. When employees feel their opinions matter and that constructive criticism initiates change, they feel safe to communicate their honest opinions.”) [57, переклад].

Ця цитата підкреслює, що позитивний зворотний зв'язок не лише визнає досягнення співробітників, але й створює середовище, де працівники відчують себе почутими та цінними, що підвищує їх мотивацію та впевненість у своїх силах. Це, в свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та загальному росту бізнесу.

Залучення співробітників до участі у зворотному зв'язку. Інструменти зворотного зв'язку, такі як “надання відгуку колегою” (Peer Review) та 360-градусний зворотний зв'язок, дійсно заохочують працівників брати активну участь у процесі оцінки та вдосконалення. Ці методи надають можливість отримати всебічний зворотний зв'язок від колег, підлеглих і керівників, що сприяє більш об'єктивній і збалансованій оцінці продуктивності та професійного розвитку.

Згідно з автором Сурабі, що зібрала чудові приклади в своїй статті “Більше 60 потужних прикладів 360-градусного зворотного зв'язку”, 360-градусний зворотний зв'язок *“допомагає працівникам отримати більш справедливу і збалансовану оцінку, включаючи зворотний зв'язок від колег, керівників і підлеглих”* [101]. Цей підхід стимулює працівників активно

брати участь саме у власному розвитку, отримуючи цінну інформацію про свої сильні сторони та напрямки вдосконалення.

Крім того, “надання відгуку колегою” (Peer Review) сприяє "покращенню командної динаміки та співпраці, коли члени команди отримують зворотний зв'язок від своїх колег" [58]. Це допомагає не лише окремим працівникам, але й покращує загальну ефективність компанії через постійний процес зворотного зв'язку та вдосконалення.

Підтримка ініціативності та впровадження ініціатив. Інструменти зворотного зв'язку, такі як модель GROW, підтримують працівників у висуненні та реалізації власних ініціатив через структуровані коучингові підходи. Модель GROW включає чотири етапи: мета (Goal), реальність (Reality), опції (Options) і воля або шлях вперед (Will or Way Forward). Цей підхід сприяє не лише вирішенню проблем та встановленню цілей, але й допомагає працівникам активно брати участь у власному розвитку та знаходити власні відповіді на виклики.

Наприклад, на етапі "опції" працівники та коучі разом розробляють список можливих варіантів і рішень для подолання перешкод. Це сприяє творчому підходу до вирішення проблем і допомагає працівникам бачити різні перспективи [75]. На завершальному етапі "воля", співробітники визначають конкретні кроки та складають план дій для досягнення своїх цілей, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність [84].

Такі коучингові сесії за моделлю GROW допомагають працівникам краще розуміти свої цілі та способи їх досягнення, що сприяє їхньому професійному зростанню та успішній реалізації власних ініціатив [75]. Це надає додаткове джерело покращень продуктів та процесів компанії.

Таким чином, використання цих інструментів зворотного зв'язку створює культуру прозорості комунікації та безперервного професійного

розвитку, що є ключовим фактором для успіху як окремих працівників, так і організації в цілому.

Найпоширеніші підходи надання зворотного зв'язку.

Radical Candor

"Radical Candor" - це підхід до комунікації і до зворотного зв'язку зокрема, який поєднує особисту турботу про співробітників з прямою та чесною критикою. Основна мета цього підходу - створення відкритої та чесної комунікації в компанії, що сприяє професійному розвитку та покращенню результатів.

Основні принципи:

Проявляти турботу особисто (Care Personally): проявляти щирий інтерес до людей, з якими працюєте, саме як до особистостей.

Кидати виклик прямолінійно (Challenge Directly): говорити правду, навіть коли це важко. Важливо бути чесним і відвертим в обговореннях проблем та помилок.

Модель "Radical Candor" (див. рис. 3.5)

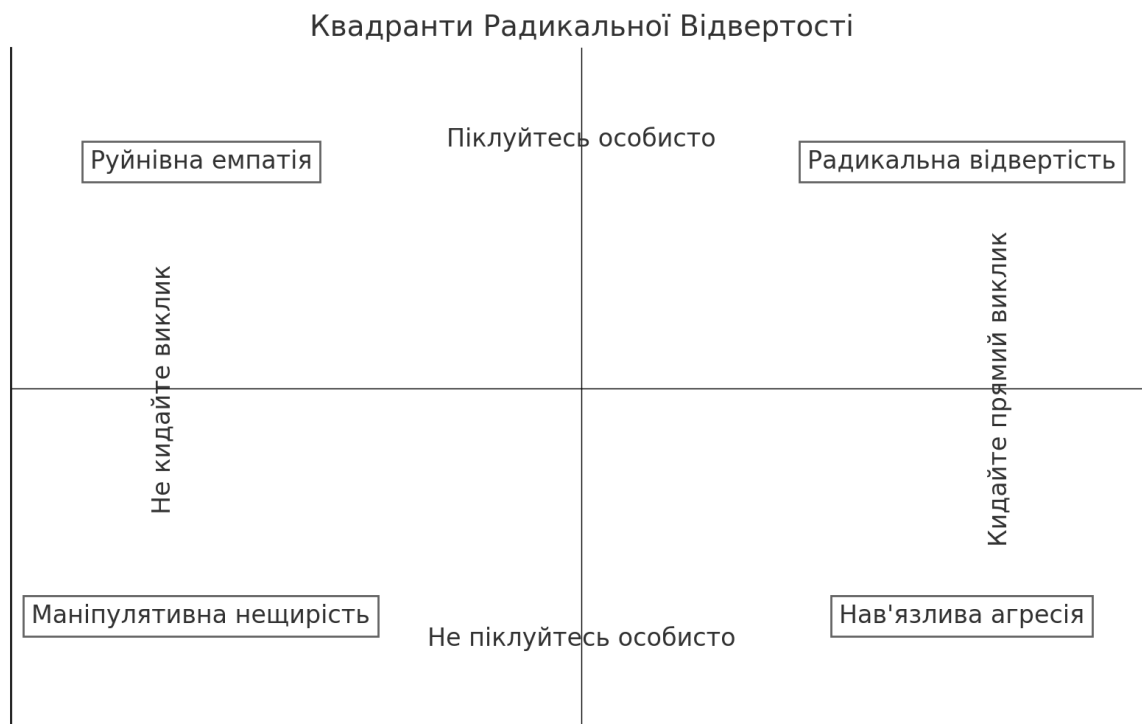


Рис. 3.5 Модель Кім Скотт “Радикальна Відвертість”

Radical Candor (Радикальна відвертість): Поєднання особистої турботи та прямої критики.

Ruinous Empathy (Руйнівна емпатія): Турбота без виклику, що призводить до уникання складних розмов.

Obnoxious Aggression (Нав'язлива агресія): Виклик без турботи, що може викликати страх та неприязнь.

Manipulative Insincerity (Маніпулятивна нещирість): Ні турботи, ні виклику, що є найгіршою формою керівництва.

Почни, зупинись, продовжуй - простий інструмент для групового зворотного зв'язку

Почни, зупинись, продовжуй (start, stop, continue) - це простий інструмент, який дозволяє командам (або індивідуальним співробітникам)

періодично рефлексувати, що, з того, що вони роблять, працює, що ні, а чого не вистачає.

Цей метод не має конкретного автора, але його часто наводять в різних підручниках та рекомендаціях по управлінню проектами для технологічних компаній. На сторінці 45 книги “Гнучкі ретроспективи: робимо гарні команди гарнішими” автори пишуть:

“Метод “Почни, зупинись, продовжуй” пропонує просту структуру для команд рефлексувати, що працює, що ні, і які нові дії вони можуть виконати”. (“The Start, Stop, Continue method provides a simple structure for teams to reflect on what is working, what isn't, and what new actions they might take”) [59; с. 45, переклад].

Основні кроки методу.

Команда збирається разом, і проговорює кожну категорію:

- Почни. Чого не вистачає, що ми можемо впровадити нового, щоб покращити весь процес, або його елементи?
- Зупинись. Які дії, артефакти процесу, погіршують його ефект? Можливо, краще питати “Які дії більше не є ефективними?”, щоб не було дисонансу з приводу покращень, що нещодавно ще працювали.
- Продовжуй. Зазвичай тут команда наводить те, що гарно працює і треба продовжувати.

Після такого збору ідей та практик, команда має проголосувати, щоб побудувати правильну пріоретизацію для впровадження. Тут можна використовувати спосіб трьох точок (кожен має три точки - три голоси, які він може розподілити на ідеї. Причому, можна обрати одну ідею та поставити їй всі три точки). Після голосування обирається певна кількість ідей (2-3, наприклад), створюються маленькі робочі групи для їх реалізації.

Feedforward замість зворотного зв'язку. У своїй книзі “Те, що привело тебе сюди, не приведе тебе туди: як успішні люди стають ще більш успішними.” Маршалл Голдсміт та Марк Райтер пишуть:

"Feedforward заохочує вас фокусуватись на майбутньому, яке ви можете змінити, а не на минулому, яке ви не можете." ("Feedforward encourages you to focus on a future you can change, rather than a past you can't") [78; с. 41, переклад].

Цей підхід цікавий тим, що він зосереджується не на аналізі минулого, а на цілях на майбутнє. Він радить уникати критики минулого, і думати про позитивне майбутнє і план дій.

Для наочності пропоную швидке порівняння звичайного зворотного зв'язку та підходу

Таблиця 3.2 Порівняння звичайного зворотного зв'язку та підходу [78]

Аспект	Традиційний зворотний зв'язок (Feedback)	Feedforward
Фокус	Минулі дії та результати	Майбутні дії та можливості
Підхід	Аналіз та оцінка того, що вже сталося	Пропозиції щодо покращення в майбутньому
Тон	Може бути критичним або похвальним	Конструктивний та орієнтований на розвиток

Емоційний вплив	Може викликати захисну реакцію або стрес	Заохочує до позитивних змін та розвитку
Ціль	Рефлексія на основі минулих подій	Орієнтація на можливості та покращення
Кінцевий результат	Усвідомлення помилок або успіхів у минулому	План дій для майбутніх успіхів
Структура	Зворотний зв'язок про виконану роботу	Поради щодо того, як покращити роботу
Застосування	Після виконання завдання або проекту	До або під час виконання завдання

Ситуація-поведінка-вплив (SBI - Situation-Behavior-Impact).

Ситуація-поведінка-вплив - це підхід до надання зворотного зв'язку, що допомагає надавати конструктивний і конкретний зворотний зв'язок, зосереджуючись на трьох основних компонентах: ситуації, поведінці та впливу. Метод SBI (Situation-Behavior-Impact) був розроблений та вперше запропонований компанією Center for Creative Leadership (CCL) [64]. Під час застосування цього методу, треба послідовно описати ситуацію, в якій відбулася певна поведінка, потім саму поведінку, і нарешті, який вплив мала ця поведінка.

Автори методу (центр CCL) описують його, як “єдиний спосіб дізнатися, що хтось мав на увазі, – це запитати їх, а єдиний спосіб дати

людині зрозуміти, який вплив ця людина мала, – це сказати їй про це” [64; переклад].

Ось приклад протоколу під час використання цього методу:

Таблиця 3.3 Приклад використання моделі SBI

Дата	Ситуація	Поведінка	Вплив
2024-08-11	Зустріч по статусу проекту та поточним проблемам.	Назар перебивав колег під час обговорення, був налаштований агресивно.	Це знизило рівень участі колег, бо у них впала мотивація та вони почувались непочутими.
2024-08-10	Підготовка до презентації для клієнта	Тарас використав новий підхід до візуалізації даних, вчасно підготував та послідовно виклав інформацію.	Презентація була зрозумілою для всіх учасників зустрічі, сприйнята клієнтом доволі позитивно, що підвищило довіру клієнта і спростило подальшу комунікацію.

Петля позитивного зворотного зв'язку (Positive Feedback Loop). У цього методу немає конкретного автору, але основи позитивного (та негативного також) зворотного зв'язку були розроблені в рамках системної

теорії та кібернетики в середині 20-го століття. Ключова фігура у цій галузі є Норберт Вінер (Norbert Wiener), один із засновників кібернетики.

Пояснення методу.

Вплив на систему призводить до зростання величини цього впливу [48]. Тобто початкова дія (або процес) підсилюється вихідним ефектом та призводить до повторення чи підсилення початкової дії.

Таблиця 3.4 Пояснення методу “Петля позитивного зворотного зв'язку”

[48]

Етап	Дія
Початкова дія	Запускається певний процес або дія
Підсилений ефект	Дія підсилюється або посилюється вихідним ефектом
Подальша дія	Підсилений ефект призводить до повторення або посилення початкової дії
Нова петля: повернення до початку	Петля завершується, починається нова і цикл повторюється з підсиленням початкової дії

Дуже простим прикладом може бути наступний: менеджер надає позитивний зворотний зв'язок людині, її це ще більш мотивує, і вона починає робити це ще більш продуктивно.

Модель GROW (Мета, реальність, опції/можливості, воля). GROW - одна з найвідоміших моделей коучінгу (див. рис. 3.6). GROW - це інструмент для вирішення проблем і постановки цілей. Сер Джон Вітмор та його колеги запропонували модель GROW у 1980-х роках і поширили її через свою книгу «Коучинг високої ефективності».

При використанні цього методу зворотного зв'язку та покращення професійних навичок, менеджер, який по суті часто є й коучем для своїх підлеглих, проводить співробітника через 4 фази: ціль, реальність, опції і воля. На першій фазі треба допомогти сформуванню цілі. На другій - оцінка поточної ситуації, можливостей та ресурсів. На третій - аналіз та оцінка варіантів досягнення цілей. На останній фазі - саме план дій та обіцянка конкретних дат досягнення цілей.

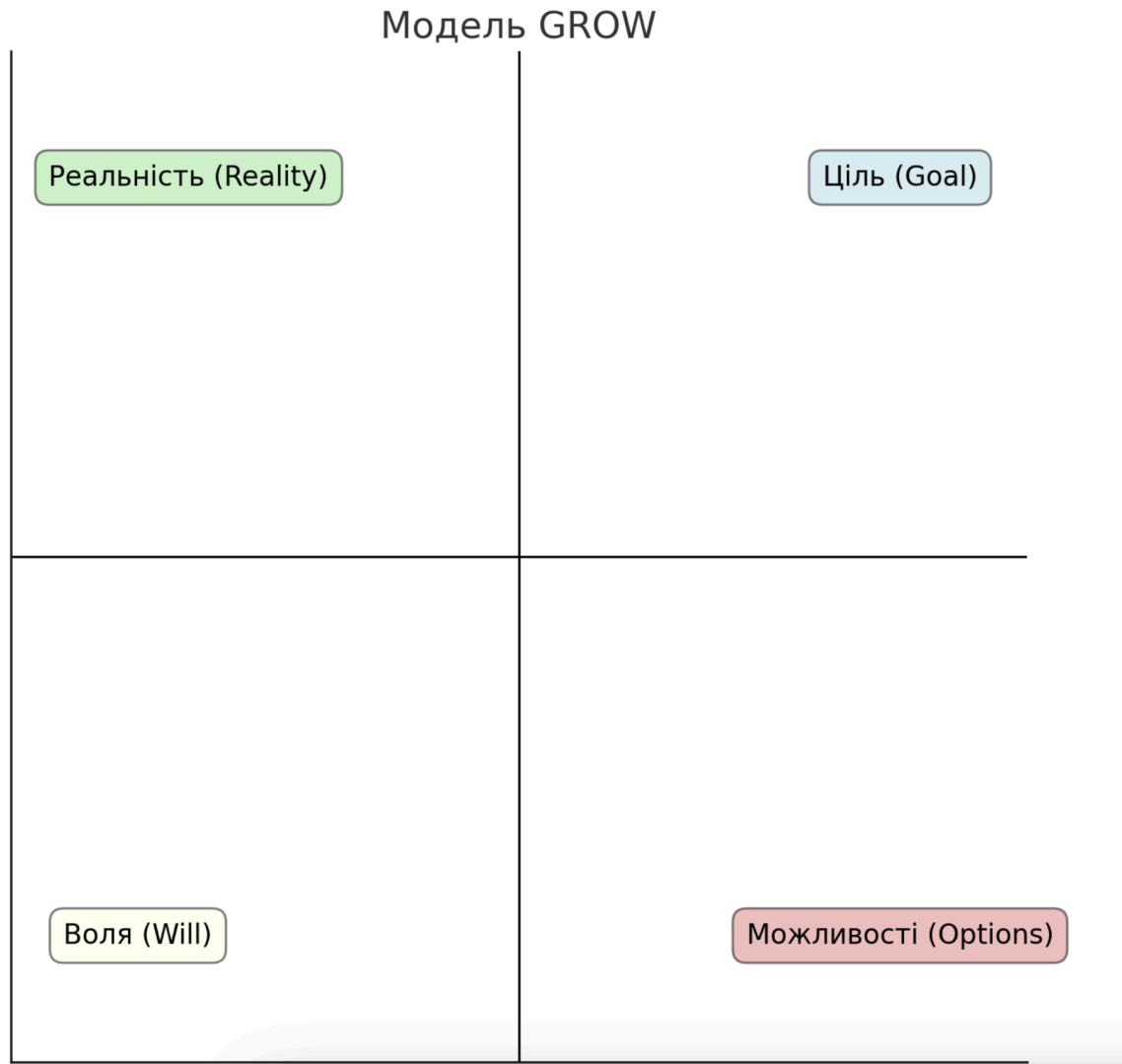


Рис. 3.6 Модель GROW

“Бутерброд” зворотного зв’язку. Це техніка надання зворотного зв’язку (див. рис. 8), яка спирається на психологічний вплив на співробітника, коли є підготовка до критики, а потім ствердження після надання критичного зворотного зв’язку. Модель немає автора, але є дуже простою до використання:

- на першому етапі надається позитивний відгук, він налаштовує людину на відкритість на сприймання інформації
- на другому етапі надається критичний зворотний зв’язок щодо певної поведінки, яку треба змінити

- на третьому етапі надається знову позитивний коментар, або обіцянка підтримки.

Модель Feedback Sandwich

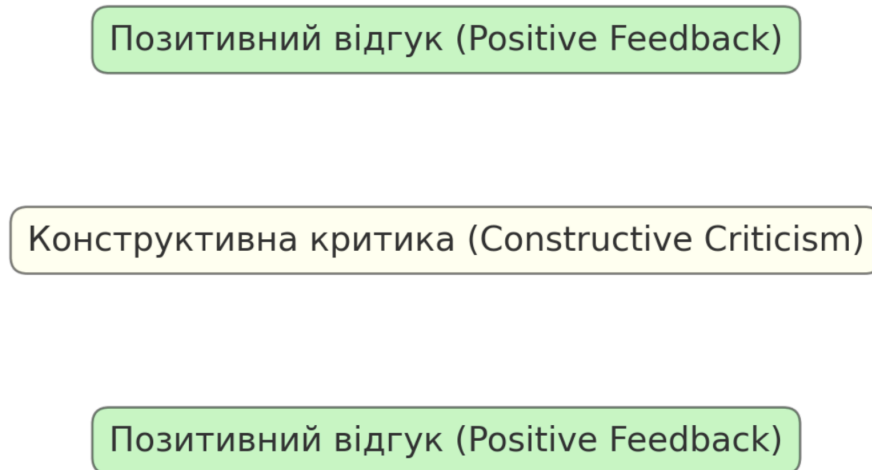


Рис. 3.7. “Бутерброд” зворотного зв’язку

Джерела зворотного зв’язку. Найрозповсюдженішим джерелом зворотного зв’язку у традиційних компаніях є періодичні зустрічі з менеджером. Але у технологічних компаніях, зазвичай, використовуються різновекторні підходи:

- Зворотний зв’язок колег, які працюють в одній сфері. Може збиратись як проєктним, так і функціональним менеджером.
- Зворотний зв’язок колег, які працюють в одній команді. Зазвичай, збирається проєктним менеджером.
- 360-градусний зворотний зв’язок, коли він надається кількома колегами, що представляють різні вектори в ієрархії, але є тими, хто найчастіше спілкується з цим колегою. Є поширеною практикою, коли

такий зворотний зв'язок збирається відділом кадрів та може включати як менеджера (зверху ієрархії), так і підлеглих (знизу ієрархії).

3.5 Аналіз культури технологічних компаній-гігантів та її вплив на продуктивність працівників

Організаційна культура включає набір цінностей, норм, установок та практик, які формують спосіб життя та роботу в організації. Вона визначає, як працівники сприймають та взаємодіють з робочим середовищем, комунікують між собою та керівництвом, а також які очікування вони мають стосовно своєї ролі та внеску в організацію. Для того, щоб зрозуміти, як вбудовані тезисні елементи в цінності та культуру найприбутковіших публічних технологічних компаній, проаналізуємо найбільш прибуткові компанії за версією відомого аналітичного ресурсу [companiesmarketcap](#). Під найбільш прибутковими ми будемо розуміти ті компанії, які знаходяться зверху ранжування за прибутковістю станом на квітень 2024 року (див. рис. 3.8).

Top publicly traded tech companies by revenue
 companies: 950 total revenue (TTM): \$5.564 T

Rank by Market Cap Earnings **Revenue** P/E ratio Dividend % Operating Margin Employees














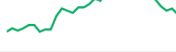




Rank	Name	Revenue	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Amazon AMZN	\$574.78 B	\$174.63	▼ 2.56%		USA
2	 Apple AAPL	\$385.70 B	\$165.00	▼ 1.22%		USA
3	 Alphabet (Google) GOOG	\$307.39 B	\$155.72	▼ 1.11%		USA
4	 Microsoft MSFT	\$227.58 B	\$399.12	▼ 1.27%		USA
5	 Foxconn (Hon Hai Precision Industry) 2317.TW	\$198.32 B	\$4.40	▼ 3.38%		Taiwan
6	 Samsung 005930.KS	\$196.77 B	\$56.43	▼ 2.51%		S. Korea
7	 Jingdong Mall JD	\$152.48 B	\$25.51	▲ 0.20%		China
8	 Meta Platforms (Facebook) META	\$134.90 B	\$481.07	▼ 4.13%		USA
9	 Alibaba	\$130.80 B	\$69.07	▼ 0.28%		China

Рис. 3.8.

(<https://companiesmarketcap.com/tech/largest-tech-companies-by-revenue/>, стан 21.04.2024)

Візьмемо п'ять компаній згори списку, як приклад, які зробили свої цінності публічними: Amazon, Google, Microsoft, Foxconn, Samsung. Також наведемо приклад компанії середнього розміру, який демонструє роботу цих принципів в іншому масштабі.

Аналіз 16 принципів керівництва Амазон. Амазон (Amazon) - це чудовий приклад компанії, яка завдяки вдалому впровадженню управлінських цінностей змогла досягти прибутку у 575 мільярдів доларів за рік (2023) [76].

Свої цінності компанія називає “Принципами керівництва”, всього їх 16, компанія ретельно тестує людей на етапі найму та наймає тільки тих кандидатів, які співпадають з баченням компанії на стиль керівництва. Amazon ввів свої принципи лідерства на початку 2000-х років. З перекладом цих цінностей на українську можна ознайомитись в Додатку Б. Ці принципи були розроблені для того, щоб спосіб керування та культура мотивації співробітників сприяли втілюванню етики та цінностей, які Amazon очікував від лідерів на всіх рівнях, оскільки компанія швидко росла. З того часу ці принципи стали основною частиною корпоративної культури Amazon, впливаючи на прийняття рішень, наймання та операційну повсякденну діяльність по всій організації. Ось деякі цифри, які свідчать про успішність цих принципів:

- Дохід Amazon за 4й квартал 2023 року становив \$169.961 млрд, що на 13.91% більше, ніж рік тому.
- Річний дохід Amazon за 2023 рік становив \$574.785 млрд, що на 11.83% більше порівняно з 2022 роком.

- Річний дохід Amazon за 2022 рік становив \$513.983 млрд, що на 9.4% більше порівняно з 2021 роком.
- Річний дохід Amazon за 2021 рік становив \$469.822 млрд, що на 21.7% більше порівняно з 2020 роком [76].

Якщо проаналізувати всі 16 принципів, то принаймні 12 із них концентруються навколо трьох основних елементів корпоративної культури, які зазначені в гіпотезі цієї роботи.

Неперервне вдосконалення. Неперервне вдосконалення включає регулярну оцінку та поліпшення процесів, продуктів та послуг для досягнення кращої продуктивності та ефективності.

Винахід і спрощення (Invent and Simplify): Заохочує постійне іннування та спрощення процесів, підкреслюючи постійну прихильність до вдосконалення.

Наполягання на найвищих стандартах (Insist on the Highest Standards): Включає постійне підвищення стандартів та мотивування команд до надання високоякісних результатів, що є основним аспектом неперервного вдосконалення.

Вчитися і бути цікавим (Learn and Be Curious): Сприяє культурі навчання та постійного особистісного та професійного розвитку, що є важливим для тривалого вдосконалення.

Прагнути бути найкращим роботодавцем на Землі (Strive to be Earth's Best Employer): Цей принцип включає покращення робочого середовища та організаційних практик з часом, з метою створення кращого та більш інклюзивного місця праці.

Уповноваження працівників. Уповноваження в контексті організації відноситься до надання співробітникам повноважень, ресурсів та можливості брати ініціативу та приймати рішення у межах їхніх ролей.

Власність (Ownership): Лідери вважають себе власниками, приймаючи рішення на користь усієї компанії, а не тільки своєї команди. Цей принцип сприяє почуттю відповідальності та уповноваженню.

Наймати та розвивати найкращих (Hire and Develop the Best): Зосереджено на визнанні талантів та наданні можливостей для зростання, що уповноважує як індивідів, так і команди.

Мати хребет; не погоджуватись та приймати рішення (Have Backbone; Disagree and Commit): Заохочує лідерів висловлювати свою думку, коли вони не згодні, надаючи їм можливість мати голос у процесі прийняття рішень.

Схильність до дій (Bias for Action): Уповноважує лідерів швидко приймати рішення та ризикувати, сприяючи активному підходу до вирішення бізнес-викликів.

Прозора комунікація. Ефективна комунікація включає чіткий, відкритий та прозорий обмін інформацією на всіх рівнях організації.

Заслужити довіру (Earn Trust): Підкреслює поважне та відверте спілкування, що є критично важливим для побудови довіри та ефективної комунікації.

Занурення в деталі (Dive Deep): Лідери заохочуються залишатися на зв'язку з деталями та часто перевіряти процеси, що вимагає ефективного спілкування результатів та очікувань.

Бути правим, багато (Are Right, A Lot): Цей принцип включає пошук різних точок зору та роботу над спростуванням своїх переконань, що неможливо без відкритої та ефективної комунікації.

Мати хребет; не погоджуватись та приймати рішення (Have Backbone; Disagree and Commit): Частиною ефективного спілкування є здатність конструктивно не погоджуватись та приймати рішення після обговорення, забезпечуючи, що всі думки почуті, але також швидко узгоджувати їх після прийняття рішень.

Аналіз цінностей Google. “10 речей, які ми точно знаємо, що є правдою”. Напевно, немає жодної дорослої людини на планеті, яка б не знала компанії Google. У найновішому звітному фінансовому році дохід Google склав 305,6 мільярди доларів США. Основну частину доходу Google складає рекламний дохід, який у 2023 році склав 237,8 мільярда доларів США. Станом на серпень 2023 року материнська компанія Alphabet посідала друге місце серед світових інтернет-компаній з ринковою капіталізацією 1,65 трильйона доларів США. Як і Амазон [98] Google є добрим прикладом фінансово успішної корпорації з вдалими принципами керування. Компанія публікує свої цінності у себе на сайті в статті “10 речей, які ми точно знаємо, що є правдою.” <https://about.google/philosophy/> Переклад якої надається в Додатку В.

Майже всі ці принципи можна сфокусувати навколо трьох основних елементів корпоративної культури, які зазначені в гіпотезі цієї роботи.

Неперервне вдосконалення

Краще робити одну справу дійсно добре: Цей принцип підкреслює акцент на відмінності та неперервному вдосконаленні у конкретній області, як у випадку з пошуком у Google.

Швидше краще, ніж повільно: Підкреслює швидкість та постійні зусилля з надання послуг швидше, відображаючи відданість неперервному покращенню часу відповіді та ефективності.

Велике просто недостатньо добре: Цей принцип безпосередньо спонукає до неперервного вдосконалення, встановлюючи складні цілі, які перевищують поточні можливості, сприяючи постійним інноваціям та поліпшенням.

Уповноваження

Вам не потрібно бути за столом, щоб потребувати відповіді: Підтримує уповноваження, надаючи доступ до інформації та інструментів незалежно від місця перебування, сприяючи прийняттю рішень на ходу.

Ви можете заробляти гроші, не роблячи зла: Відображає підхід до уповноваження в бізнесі шляхом дотримання етичних стандартів, дозволяючи співробітникам і партнерам діяти з інтегритетом.

Демократія в Інтернеті працює: Демонструє уповноваження, довіряючи колективним діям мільйонів користувачів інтернету та розробників для визначення цінного контенту та участі в проектах відкритого програмного забезпечення.

Прозора комунікація

Сфокусуйтеся на користувачеві, і все інше слідуватиме за цим: Цей принцип стосується розуміння та реагування на потреби користувачів, що є основою ефективної комунікації.

Завжди є більше інформації: Неодмінно вказує на зобов'язання до прозорості та відкритого обміну інформацією, розширюючи межі доступності інформації для користувачів.

Потреба в інформації не знає кордонів: Сприяє глобальній комунікації, роблячи інформацію доступною більш ніж на 130 мовах та адаптуючи продукти для різних культурних контекстів.

Ці категорії допомагають зрозуміти, як кожен з принципів Google сприяє створенню середовища, яке цінує неперервне вдосконалення, уповноваження та ефективну комунікацію всередині організації та з її користувачами.

Аналіз цінностей Microsoft. Компанія розділяє цінності, які вона втілює через свої продукти та корпоративні цінності. Цікаво, що компанія відкрито публікує “Відповідність цінностей працівників Microsoft”:

“Місія, бачення та цінності Microsoft мотивують 66% працівників Microsoft. Крім отримання зарплати, "місія компанії" є найважливішим аспектом роботи для 14% працівників Microsoft. 10% працівників зазначають, що основною причиною їхнього перебування в Microsoft є саме місія компанії. Коли їх запитали, до кого вони відчують найбільшу прихильність на роботі, 21% працівників вказали на місію та бачення Microsoft. Дані з Comparably ясно показують, що чітко сформульована місія та згуртовані основні корпоративні цінності є життєво важливими для підтримання узгодженої між собою роботи працівників” [54].

Одне із запитань до працівників стосується саме цінностей, де їх просять відмітити найбільш важливі саме для них:

Таблиця 3.5. Comparably.com - частина опитування робітників Microsoft.[54]

Який з наведених наборів корпоративних цінностей є для вас найбільш значущими?	
Прозорість та Інтегритет	45%
Командна робота та Перемога	12%
Швидкість та Інновації	14%
Веселощі та Пристрассть	10%

Різноманіття та Інклюзивність	19%
-------------------------------	-----

Переклад цінностей продуктів [85] та корпоративних цінностей [61] компанії Microsoft наведений в додатку Е.

Отже, якщо проаналізувати всі наведені публічно цінності та спробувати показати їх через призму неперервного вдосконалення, уповноваження працівників та прозорі комунікації, то можна отримати таку картинку:

Неперервне вдосконалення

Інновації (Innovation): Підкреслює постійне прагнення до створення нових технологій та рішень, які можуть покращити світ.

Штучний інтелект (AI): Фокус на розробці ШІ, орієнтованого на людину, що сприяє вдосконаленню і розширенню можливостей людей.

Уповноваження

Різноманіття та інклюзивність (Diversity and inclusion): Заохочує залучення та використання різного досвіду та точок зору співробітників для поширення інновацій та вирішення задач.

Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility): Відображає зобов'язання компанії працювати на благо суспільства, сприяючи стійкому майбутньому.

Прозора комунікація

Надійність в обчисленнях (Trustworthy Computing) забезпечує безпечні, зашифровані та надійні обчислювальні методи, які базуються на потужному досвіді та практиках бізнесу.

Реагування на COVID-19 разом (Responding to COVID-19 together) показує відданість Microsoft надавати можливість, забезпечувати прозору та злагоджену комунікацію, в той самий час, забезпечуючи безпеку, здоров'я та благополуччя співробітників та клієнтів у часи кризи.

Ці цінності демонструють, як Microsoft інтегрує неперервне вдосконалення, уповноваження працівників та прозору комунікацію у свою корпоративну культуру, щоб впроваджувати та стимулювати інновації та підтримувати високі стандарти етики та відповідальності.

Аналіз цінностей Foxconn. Foxconn, компанія, з офіційною назвою Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., є тайванською мультинаціональною компанією, яка спеціалізується на виробництві електроніки під замовлення. Вона є одним з найбільших виробників електроніки в світі і відома тим, що є основним підрядником для багатьох великих міжнародних технологічних компаній, включаючи Apple, Sony, Microsoft та інші.

Foxconn заснована у 1974 році Террі Гоу і має штаб-квартиру в Новому Тайбеї, Тайвань. Компанія займається виготовленням широкого спектру продуктів: мобільних телефонів і комп'ютерів, телекомунікаційного обладнання, консолей для відеоігор. Ця компанія відома своїми виробничими потужностями і здатністю масштабувати виробництво для задоволення великих замовлень від своїх відомих клієнтів.

Цікаво зазначити, що ця компанія є першою компанією в списку, яка має свій головний офіс не в США. Компанія, як і Microsoft, розділяє цінності на продуктові та корпоративні [61]. Авторський переклад цінностей наведений у Додатку Ж. Аналіз цінностей компанії Foxconn наведений нижче.

Неперервне вдосконалення

Бути Старанними (Diligent): Заснована на цінностях "вартість" та "ефективність", відмінність, висока якість та неухильне прагнення до духу та поведінки прогресу та успіху.

Бути гнучким (Agile): Вміння передбачати проблеми, виявляти можливості, бути сміливим у інноваціях, приймати рішення науковими методами, рухатися вперед, і постійно здійснювати еластичні корективи та виправлення.

Уповноваження робітників

Співпрацювати (Cooperate): Співпраця з командною свідомістю, взаємною повагою, відкритим спілкуванням, спільними відповідальностями, і спільним розвитком для ефективного досягнення спільних цілей.

Спільне процвітання (Co-prosperity): Веде співробітників, клієнтів та партнерів до усвідомлення бізнес-філософії групи, створює сталий розвиток і процвітання підприємства, і в кінцевому підсумку досягає цілі сталого розвитку EPS+ESG.

Прозора комунікація

Ділитись (Share): Відкрите ставлення, альтруїстичне мислення, гостре спостереження, підтримка, готовність ділитися, відкритість та інклюзивність, і створення механізму та платформи для ділення.

Турбуватись (Care): Застосування цінностей турботи та поваги у повсякденній діяльності сприяє кращій комунікації та взаєморозумінню між співробітниками.

Ці категорії відображають як компанія інтегрує неперервне вдосконалення, уповноваження та кращу комунікацію у своїх корпоративних та продуктових цінностях.

Аналіз п'яти принципів ведення бізнесу в компанії Samsung. Samsung — це південнокорейський мультинаціональний конгломерат, який включає ряд дочірніх компаній та асоційованих бізнесів, більшість з яких об'єднуються під брендом Samsung. Заснована в 1938 році Лі Бьон-чхоль як торгова компанія, Samsung перетворилася на світового лідера в таких сферах, як електроніка, машинобудування, будівництво, і більше.

Свої цінності компанія називає “5 принципів ведення бізнесу”, вони доступні українською мовою [96] на офіційному сайті компанії в Україні.

Нижче наведено аналіз цінностей щодо трьох елементів найефективнішої корпоративної культури.

Неперервне вдосконалення

Ми підтримуємо чистоту організаційної культури: Стимування від особистих і суспільних конфліктів у робочому середовищі та заборона дій, які шкодять здоровим відносинам у колективі, є ключовими для неперервного вдосконалення робочої культури.

Ми дбаємо про довкілля, безпеку та здоров'я: Зобов'язання до екологічно-безпечного управління та дотримання стандартів безпеки сприяють постійному вдосконаленню в практиках компанії.

Уповноваження робітників

Ми поважаємо клієнтів, акціонерів і співробітників: Зусилля для поліпшення якості життя співробітників, надання їм рівних можливостей та стимулювання самовдосконалення сприяють уповноваженню персоналу.

Ми — соціально відповідальна компанія: Будівництво взаємовигідних відносин з діловими партнерами на засадах взаємного процвітання стимулює співпрацю та розвиток співробітників і партнерів.

Прозора комунікація

Ми дотримуємося законів і етичних норм: Принцип прозорості звітності та точного бухгалтерського обліку підкреслює важливість прозорості і чесності в комунікаціях.

Ми не втручаємося в політичні справи та зберігаємо нейтралітет: Повага до політичних прав і думок кожної особи підтримує відкритість та нейтралітет у комунікаціях всередині компанії.

Всі компанії, що наведені вище - публічні компанії-гіганти, але схожа ситуація стосується і менших компаній, які не є публічними. Для прикладу можна навести компанію BlaBlaCar.

Аналіз культури BlaBlaCar - 6 BlaBlaПринципів. BlaBlaCar — це велика міжнародна платформа для спільних поїздок, яка з'єднує водіїв з вільними місцями у своїх автомобілях з пасажиром, які шукають поїздки в одному напрямку. Також в додатку можна вибрати альтернативний транспорт - автобуси в Україні, Польщі, Бразилії, або автобуси самої компанії BlaBlaCar у Франції та Іспанії. В найближчих планах - запуск продажів квитків на поїзд (поки що SNCF). Заснована у Франції у 2006 році, BlaBlaCar дозволяє користувачам вибрати співвідношення спілкування під час поїздки (від "Bla" до "BlaBlaBla"), що робить її унікальною серед інших сервісів спільних поїздок. Успішність BlaBlaCar можна оцінити за допомогою комбінації відслідковування їхнього розширення на міжнародному ринку, росту користувацької бази, альтернативних видів транспорту, інноваційних розробок, фінансової стабільності та позитивного соціального впливу. Якщо Google та Amazon, як відомо, є одними з найбільших технологічних компаній в світі, то BlaBlaCar представляє собою компанію середнього розміру. BlaBlaCar відома тільки в Європі та дещо в Бразилії (на час написання цієї роботи).

Якщо проаналізувати культурні цінності компанії BlaBlaCar (див. Додаток Д), які називаються “6 BlaBlaПринципів”, то можна зазначити наступне відношення до неперервного вдосконалення, надання повноважень та прозорості комунікацій.

Неперервне вдосконалення

Ділись більше. Навчайся більше. (Share more. Learn more.) — Закликає до колективного навчання та обміну знаннями всередині компанії та з зовнішнім середовищем задля вдосконалення.

Роби помилки. Вчись. Досягай успіху. (Fail. Learn. Succeed) — Підтримує ідею інновацій та експериментів, навіть якщо вони призводять до помилок, з яких можна вчитися та розвиватися.

Надання повноважень

Мрій. Вирішуй. Досягай цілей. (Dream. Decide. Deliver) — Мотивує співробітників до креативного мислення, прийняття сміливих рішень та їх втілення.

Будь залученим (Be the member) — Закликає співробітників вживатися в потреби спільноти та ставати активними учасниками їхнього сервісу, безпосередньо впливати на якість послуг компанії.

Прозора комунікація

Будь економним. Їдьте далеко. (Be lean. Go far.) — Вказує на важливість ефективного використання ресурсів та в тому числі простоти у комунікаціях та процесах.

З гумором та серйозно. (Fun & Serious) — Підкреслює важливість збалансованої атмосфери, де серйозність роботи поєднується з веселощами, сприяючи позитивному та ефективному спілкуванню як всередині, так і ззовні.

Ці принципи формують основу корпоративної культури, забезпечуючи стаке вдосконалення, ефективне уповноваження та кращу комунікацію всередині компанії.

Аналіз культури Meta Platforms (Facebook). Компанія Facebook, яка відносно недавно була перейменована в “Meta Platforms” існує з 2004 року і вважається піонером-започатківцем соціальних мереж. Дійсно, можна сказати, що компанія перевернула уявлення людства, як можна комунікувати, обмінюватись фото та відео, формуватись в групи. Навіть в українську мову вже майже ввійшло слова “лайкнути”, хоч і неодноразово небайдужі люди намагались замінити його на слово “вподобайка”. Same like йде від назви кнопки, яку винайшла компанія Facebook - Like 

За 2023 рік компанія відзвітувала майже 135 мільярдів доларів прибутку [90], що робить її унікальною технологічною компанією та змушує задуматись, завдяки якій культурі компанія є настільки ефективною. Перелік цінностей компанії надано у Додатку 3. Ми проаналізуємо цінності компанії, щоб визначити, чи є такі, і які відносяться до прозорої комунікації, які до надання повноважень, а які до постійного покращення.

Прозора комунікація

"Будьте відвертими і поважайте своїх колег" - підкреслює важливість відвертого та чесного спілкування між співробітниками, що є ключем до прозорої комунікації у всій компанії.

Надання повноважень

"Meta, meta-друзі, я" - ця цінність акцентує на відповідальності та залученості кожного співробітника, сприяючи культурі самостійності прийняття рішень та відповідальності за колективний успіх.

Постійне покращення

"Рухайтесь швидко" - це описує та заохочує невідкладність дії, невідкладність у реалізації проектів, що сприяє культурі швидких дій,

прискореного прийняття рішень, та інновацій для набуття ще більшій швидкості.

"Зосередьтеся на довгостроковому впливі" - мотивує співробітників дивитися за межі короткострокових цілей і прагнути до змін, що матимуть стратегічне значення.

Ці цінності формують основу для культури, що включає як постійне самовдосконалення, розвиток професійних навичок співробітників, але при цьому підтримуючи відкритість і прозорість у всіх аспектах їхньої взаємодії.

Аналіз культури компанії Алібаба. Компанія Алібаба (Alibaba) стоїть дещо окремо від тих, що вже були проаналізовані вище. Компанія стала відома у всьому світі завдяки своїй платформі alieexpress, але у компанії ще є багато бізнесів і тут вона в більшості є китайським конкурентом (а іноді просто аналогом) компанії Амазон. Томас Гад у своїй статті “6 основних цінностей, що сприяють успіху Alibaba” цитує засновника компанії Джека Ма:

“Гроші та багатство — це два різні поняття. Якщо ви маєте гроші, але не перетворили їх на досвід, який підвищує ваш власний рівень щастя або щастя інших людей, то ви, можливо, володієте лише багатьма символами та горою дуже кольорових папірців” [103]. Джек Ма пояснює значення цінностей, які стисло надані на англomовній сторінці компанії [1]:

Клієнт на першому місці. Першочерговим пріоритетом компанії є інтереси її користувачів та платних клієнтів.

Командна робота. Alibaba очікує, що її співробітники будуть поводитись, як єдина команда. Вони заохочують внесок співробітників у прийняття рішень і очікують, що всі співробітники будуть насправді віддані командним цілям.

Відкритість до змін. Індустрія (навіть, краще сказати “Індустрії, бо у компанії дуже багато напрямків - вони справді обрали шлях, схожий на Amazon), в якій працює Alibaba, розвивається дуже швидко. Тому компанія просить своїх співробітників бути гнучкими, інноваційними та швидко адаптуватися до нових умов і практик.

Чесність. Довіра є суттєвим елементом ринкового майданчика, і співробітники Alibaba підтримують найвищі стандарти чесності та дотримуються своїх зобов'язань.

Пристрасть. Чи обслуговують вони клієнтів, чи розробляють нові послуги та продукти, співробітникам Alibaba заохочують діяти з пристрасстю.

Відданість. Alibaba має стійкий фокус і відданість розумінню та задоволенню потреб китайських і глобальних малих та середніх підприємств [103].

Якщо проаналізувати ці цінності, можна віднести їх до таких елементів ефективної культури:

Прозора комунікація

Чесність (Integrity): Сприяє прозорості, підтримуючи високі стандарти чесності та дотримання зобов'язань. Пряма і чесна комунікація зміцнює довіру в середині організації та з клієнтами.

Надання повноважень

Командна робота (Teamwork): Заохочує співробітників до активної участі в прийнятті рішень та зобов'язання до командних цілей, що підсилює їхню відданість і участь.

Пристрасть (Passion): Спонукає співробітників діяти з ентузіазмом та ініціативністю, що підкреслює їх власну роль у досягненні успіху компанії.

Неперервне вдосконалення

Прийняття змін (Embrace Change): демонструє фокус на адаптивність та інноваційність, стимулюючи співробітників бути гнучкими та ініціативними в реагуванні на швидкі зміни в індустрії.

Фокус на довгостроковий вплив (Focus on long-term impact): Підкреслює важливість притримуватись думки на довгостроковий вплив при запровадженні (або утриманні від впровадження) будь-яких змін.

Ці цінності різноманітно впливають на створення ефективної культури в Alibaba, де кожен напрямок відіграє свою роль у підтримці загального успіху і розвитку компанії.

В Додатку I надаються приклади практичного застосування в операційній діяльності трьох елементів корпоративної культури у багатьох великих технологічних компаніях.

3.6 Аналіз факторів, що впливають на організаційну культуру: генераційні особливості, географічні аспекти та інші чинники

Організаційна культура є ключовим елементом успіху будь-якої компанії, бо впливає на поведінку, ефективність роботи та загальне задоволення співробітників. Чим більше компанія за розміром, тим більше буде різноманітність та перетинання різних видів культур всередині компанії. Тому дуже багато різних факторів можуть впливати, формувати та, навіть, змінювати цю організаційну культуру, включаючи генераційні особливості, географічні аспекти та інші чинники.

Аналіз генераційних особливостей

Різні цінності та очікування: Різні покоління на робочому місці, такі як Baby Boomers, Generation X, Millennials (Generation Y), та Generation Z, мають різну мотивацію, різні очікування та стиль роботи. Молодші покоління можуть віддавати перевагу гнучкому графіку та можливості дистанційної роботи, тоді як старші покоління будуть цінувати стабільність та ієрархічну структуру.

Технологічна спритність: Молодші покоління, які виростили в еру цифрових технологій, користувались інтернетом ще з дитячого садочку, мають високий рівень комфорту з використання технологій, що може впливати на процеси, підходи до ведення бізнесу та взаємодії всередині компанії. Особливо це помітно, коли засновники компанії належать до покоління Z, або молодші.

В статті “Керування п’ятьма поколіннями”, що була опублікована у 2014 році в Harvard Business Review, Ребека Найт підкреслює важливість гнучкості у стилі управління та висвітлює необхідність персоналізованих підходів для задоволення різних очікувань та потреб різних поколінь. Також авторка надає практичні поради щодо комунікації, вирішення конфліктів та

створення робочого середовища плідної співпраці, що поважає та використовує генераційне розмаїття [91]. Зі статті можна зробити певні висновки щодо мотивації або труднощів, які йдуть з використання тезисних елементів корпоративної культури.

Неперервне вдосконалення

Покоління Бебі-бумерів цінує можливості професійного розвитку, які покращують їхні навички та зберігають актуальність на робочому місці.

Покоління X відоме своєю оцінкою ефективності та результатів, представники покоління X цінують навчання, яке покращує їхню роботу та професійну майстерність.

Мілленіали процвітають на постійному (формуючому) зворотному зв'язку та можливостях навчання, які дозволяють їм швидко зростати у своїй кар'єрі.

Надання повноважень робітникам

Високо незалежні, представники **покоління X** мотивуються автономією на робочому місці та довірою до виконання обов'язків без надмірного нагляду.

Мілленіали шукають ролі, які дозволяють їм впливати на організацію та віддають перевагу роботі, яка забезпечує відчуття мети та участі у процесах прийняття рішень.

Покоління Z, яке тільки виходить на ринок робочої сили цінує можливості активно вносити ідеї та мати голос у командних рішеннях, що вказує на бажання уповноваження.

Прозора комунікація

Бєбі-бумєри – ефективні комунікатори, які цінують очний контакт, вони вітають відкриті та чіткі канали комунікації.

Покоління X віддає перевагу прямій та чіткій комунікації без корпоративного або іншого жаргону, що допомагає створювати більш прозоре робоче середовище.

Віддаючи перевагу співпраці та технологічно просунутим інструментам комунікації, **мілленіали** процвітають у середовищах, де комунікація є частою та використовує сучасні технології.

Покоління Z очікує динамічної та миттєвої комунікації, часто через цифрові платформи, що відображає їх виховання у високоз'єднаному світі.

В своєму дослідженні “Наставництво мілленіалів”, опублікованому в Harvard Business Review, Жан Мейстерд та Кері Уїльєрд зазначали, що вихід на робочий ринок мілленіалів, або покоління Y (осіб, народжені приблизно між 1981 та 1996 роками), у 2010 році, своєю інтеграцією поставило перед організаціями як виклики, так і можливості. Ефективне наставництво могло відіграти вирішальну роль у використанні потенціалу цього покоління [82].

Ключові пункти, які обговорюють автори:

Характеристики мілленіалів

Технологічна обізнаність: мілленіали, що вирости в цифрову епоху, володіють технологіями і очікують їх використання на робочому місці.

Цінність зворотного зв'язку: на відміну від попередніх поколінь, мілленіали шукають і цінують постійний зворотний зв'язок та визнання, а не просто періодичні оцінки.

Виклики та можливості наставництва

Залучення мілленіалів: мілленіали прагнуть до наставництва, яке є особистісно орієнтованим і включає часту взаємодію. Вони цінують менторів, які можуть виступати як радники та підтримка.

Інноваційність: мілленіали мають тенденцію вносити інновації та нові підходи на робочому місці, що вимагає від менторів гнучкості у прийнятті нових ідей.

Стратегії ефективного наставництва щодо мілленіалів:

Навчання через залучення: важливо створити колаборативну атмосферу, де мілленіали можуть вчитися через практичний досвід та залучення.

Розвиток кар'єри: надання мілленіалам інструментів для розвитку кар'єри і можливостей для професійного зростання може підвищити їх мотивацію та залученість.

Як бачимо, для всіх поколінь тезисні елементи культури є важливими с точки зору мотивації та ефективності їхньої роботи.

Аналіз географічних аспектів

Географічні норми можуть істотно впливати на ефективність культури компанії, особливо у сферах постійного покращення, уповноваження робітників та прозорості комунікації. Ось декілька аспектів, які ілюструють цей вплив.

Неперервне вдосконалення

У країнах з високим рівнем підприємницької активності та інновацій, таких як США або Німеччина, неперервне вдосконалення є ключовою частиною організаційної культури. Компанії у цих регіонах часто заохочують інновації та регулярне оновлення процесів.

У той час як у країнах з більш консервативними підходами до бізнесу, такими як деякі азіатські країни, зміни можуть впроваджуватися повільніше, але з високим рівнем деталізації та ретельності, що також є формою постійного покращення.

Уповноваження робітників

У культурах розвинутих країн акцент робиться на індивідуальну відповідальність та автономію працівників, що сприяє їх уповноваженню. Це може включати прийняття рішень на місцях та можливість впливу на корпоративні стратегії.

Наприклад, у Японії, існує практика "кайзен" (постійне поліпшення), яка також включає уповноваження працівників на всіх рівнях для внесення пропозицій щодо покращення.

Прозора комунікація

У країнах з культурою з високою мірою прямотинності, таких як США або країни Північної Європи, очікується відкрита і чесна комунікація в рамках компанії. Це допомагає підтримувати ясність у комунікації та знижує ризик непорозумінь.

У багатьох азіатських культурах цінується більш непрямий стиль спілкування, що може впливати на прозорість комунікації, але також може сприяти гармонії в команді.

Таким чином, географічні норми впливають на організаційну культуру через різні призми і в різних аспектах, від обігу інформації до прийняття рішень та інноваційних практик. Знання цих особливостей допомагає компаніям краще адаптуватися до локальних умов і ефективно управляти своїми міжнародними операціями.

Інші чинники

Історія та вік компанії: стартапи та більш нові компанії можуть мати більш неформальну культуру з меншим фокусом на ієрархію, в той час як більш старі, встановлені компанії можуть мати більш формалізовані процеси та структури.

Індустрія: культурні особливості можуть значно відрізнятися в залежності від сектора, у якому працює компанія. Наприклад, креативні індустрії можуть заохочувати інновації та експерименти, тоді як у фінансових інституціях більше уваги приділяється ризику та дотриманню норм.

Лідерство та стиль керівництва: стиль вищого керівництва може істотно впливати на корпоративну культуру, включаючи те, як співробітники спілкуються, взаємодіють і реагують на виклики.

3.7 Огляд та аналіз практичних кейсів змін організаційної культури

Організаційна культура, напевно, ніколи не буває сталою. Змінюються співробітники, їхні покоління, змінюється індустрія, технології та інструменти. Також часто, розуміючи важливість культури для процвітання бізнесу, керівництво компаній намагається її змінити для покращення результативності роботи компанії. Як приклад консалтингової компанії, що допомагає зі зміною культури для покращення фінансових результатів, візьмемо австралійську компанію Human Synergistics International. Своім досвідом вони діляться у кейсах на сайті компанії.

Кейси зміни культури австралійської консалтингової компанії “Human Synergistics International”. Компанія Human Synergistics International, що працює на ринку вже 50 років, в своїй місії своєму на сайті <https://www.human-synergistics.com.au> зазначає: “Ми тут, щоб допомогти вам досягти справжніх змін і розблокувати зростання на будь-якому рівні вашої організації.” [переклад] Цей опис здається стандартним для багатьох консалтингових компаній. Але, якщо подивитись на бізнес кейси, які компанія публікує у себе на сайті, стає зрозумілим, що зростання організацій клієнтів та їхньої більш ефективної роботи ця компанія досягає через впровадження саме *культурної* трансформації.

Кейс 1. IBM: "Перетворення через зміну культури" (2018-2020)

Проблематика кейсу

На початку кейсу, Human Synergistics International пише, що протягом понад 100 років IBM (айбієм) спостерігає, бере участь і очолює зміни в бізнесі та промисловості завдяки своїм інноваціям та технологічним досягненням завдяки своїм співробітникам, айбіємерам (від IBM - англ.

ай-бі-ем). Керівництво австралійського філіалу компанії почало помічати проблеми в їхній частині компанії, коли в 2018 Австралії та Новій Зеландії IBM почала поступатися в конкурентній боротьбі. Виявилось, що власний перехід IBM Австралія та Нова Зеландія від апаратного бізнесу до бізнесу зі створення програмного забезпечення та ідей призвів до того, що увага до працівників IBM, здається, була втрачена. Особливо було відмічено 3 проблеми:

- Відношення працівників до своєї роботи і до клієнтів.
- Низький NPS (Net Promoter Score, метрика, яка використовується для вимірювання задоволеності клієнтів і їх відношення до продукту, послуги або компанії).
- Працівники компанії відчували відсутність інтересу або нецікавість.

“Також існувало відчуття чогось, з чим інші, що працюють для великих міжнародних корпорацій, можуть також стикатися – через те що вони були частиною глобальної організації і матричної структури, працівники IBM не відчували себе уповноваженими приймати рішення” [69; с. 1, переклад].

Вирішення кейсу

Для вирішення ситуації, Компанія Human Synergistics International вирішила застосувати наступну тактику. По-перше, до розробки змін в культурі залучаються самі працівники компанії IBM, але не всі, а тільки найбільш віддані. Їх запитали, що саме вони хотіли би змінити. Було прийняте рішення залучати до процесу змін на будь-яких етапах, навіть пізніх. По-друге, було вирішено “перезапустити” визначення “чому?” для всіх працівників. Це була слухна нагода нагадати всім, яка сама місія у компанії IBM і навіщо люди ходять на роботу кожного дня. Для цього було запропоновано всім внутрішнім тренерам пройти курс лідерства, а ці знання

в подальшому би використовувались для тренувань менеджерів. І останній елемент тактики - це внутрішня прозорість, “Комунікуй, комунікуй і ще раз комунікуй” - було вирішено використати всі наявні фізичні та віртуальні канали комунікації для того, щоб ще раз нагадати про місію, культуру та роль працівників компанії в її успіху.

+25. Результати змін Оцінки Організаційної Культури (Organizational Culture Inventory - OCI) вражають.

"Неочікуваним результатом нашої роботи зі зміни культури стало підвищення стійкості нашої організації. Культура виявилася важливим джерелом стабільності, коли інші речі були в русі", Катрина Трутон (Katrina Troughton) директор з управління - IBM [69; с. 1, переклад].

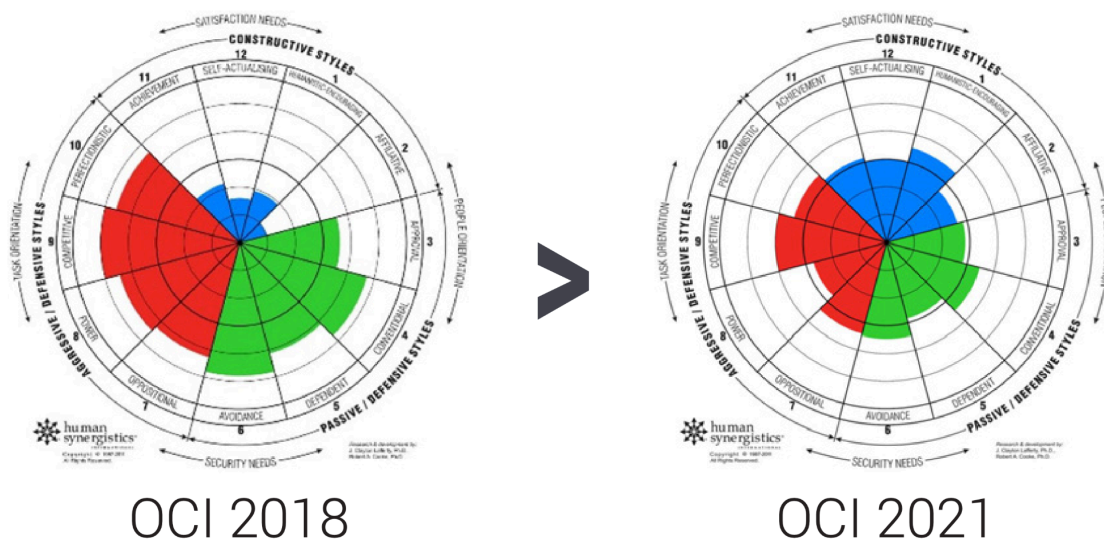


Рис. 3.9. Кейс IBM: "Перетворення через зміну культури". © Human Synergistics International

Результатами змін, як видно на рис. 3.9 вище, є збільшення “синього” елемента культури і зменшення “червоного” і “зеленого” (під червоним

мається на увазі агресія/захист, під зеленим – пасивність/захист, а під синім - конструктивна поведінка).

Виміри показали, що оцінка залучення працівників зросла на 25 пунктів, елементи захисту прав співробітників - на 25, і також на 25 пунктів виріс NPS.

Висновки з кейсу

Цей кейс доводить, що такі елементи, як чітка та відверта комунікація та надання повноважень співробітникам є невід’ємними чинниками здорової та ефективної культури. І ця різниця досить легко вимірюється певними показниками.

Кейс 2 - Shape: "Відновлення культури зміцнює кожну метрику результативності." (2016-2020)

SHAPE - підприємство, що спеціалізується на комерційних інтер'єсах в різних секторах. Після приходу нового керівництва компанія визначила амбітну стратегію подвоїти свій розмір за короткий термін, що призвело до збільшення кількості працівників до 500 осіб. Проте це також спричинило зайвий бюрократизм, непорозуміння щодо напрямку розвитку та конфлікти між менеджерами. Внаслідок світової фінансової кризи організація була вимушена відмовитися від цієї стратегії та зменшити кількість працівників на третину. Замість конкуренції за цінами, SHAPE вирішила перепрофілювати свою діяльність на надання преміальних послуг. Організація почала прикладати зусилля в залучення висококваліфікованих співробітників, а в майбутньому, й їх утримання в компанії.

Проблематика кейсу

Три найбільші виявлені проблеми, що необхідно вирішити:

- Агресивні лідери "руйнують культуру";
- Зниження обороту і прибутку;
- Втрата певного обсягу спільних знань.

Варто додати, що поштовхом до змін було незадоволення найбільшого інвестора компанії (з часткою 35%) щодо втрати її вартості. Керівництво компанії знаходилося під величезним тиском і було дуже зацікавлене у результатах. Зменшення вартості компанії означало зменшення видатків, а це б значило чергове скорочення і втрату талановитих співробітників.

Компанія стояла перед величезними викликами. По-перше, це постійна гонитва на зменшення ціни. Маргінальність вже була настільки низькою, що компанія намагалась креативно пояснювати ринку, чому варто купляти саме

у неї. По-друге, талановиті, але вразливі співробітники. Вони відчували ситуацію в компанії, і, напевно, вже б пішли з компанії, якщо б на ринку ситуація покращилась. І третє - значно зменшені бюджети. Бюджет був скорочений на все, навіть на навчання керівництва компанії.

Вирішення

"Справа не в плані, а в тому, як ви його впроваджуєте, і для цього вам потрібне відповідне культурне середовище, інакше навіть найкраще стратегічне керівництво завалиться." Виконавчий лідер - SHAPE [71; с. 1, переклад]

Специфіка будівельних компаній - орієнтація виключно на цифри, і треба було орієнтуватись на зміни, які можливо визначити або виміряти:

- Переосмислення мети та візії. Саме люди були їхньою перевагою. Провідний постачальник персоналу повинен був спочатку працювати над залученням найкращих талантів ззовні, а в майбутньому - і над їх збереженням (мається на увазі, створювати всі умови для утримання талантів, запобігати їхньому звільненню).
- Повторна інвестиція в співробітників. Створити програми, спрямовані на розвиток ефективної та професійної лідерської поведінки та правильної культури, що б працювала через професійні звички лідерів.
- Поєднання культури із продуктивністю. Отримання підтримки вищого керівництва, надаючи переконливі факти про те, як культура впливає на корпоративну звітність компанії. [71; с. 1 - розділ "Рішення" SHAPE: "Відновлення культури поліпшує всі показники продуктивності"]

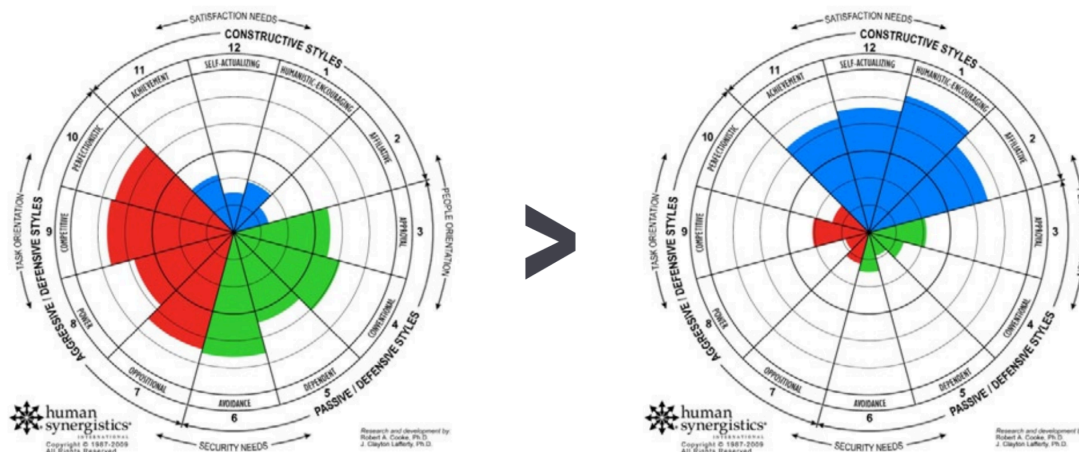


Рис. 3.10. Share: “Відновлення культури зміцнює кожну метрику результативності.” © Human Synergistics International

Навіть графіки досліджень по вже знайомий нам методології вражають. Конструктивність нової культури “зашкалює”, проте як залишки токсичних елементів старої ледве варті уваги. Також значно покращились і показники ефективності [71; с. 2]:

- 46% підвищення EBITDA;
- Збільшення прибутку на 299% в найменш прибуткових штатах;
- Зменшення невиправданих витрат персоналу на 23%;
- 83% - підвищення NPS.

Висновки

В рішеннях, які застосували консультанти із Human Synergistics International, можна чітко виділити 2 групи змін - надання повноважень співробітникам (це видно на графіку та описується в програмі навчання) та постійне вдосконалення - це й переосмислення візії та мети, інвестиції в розвиток людей.

Кейс 3 - SANDOZ - Культура без босів підносить продуктивність на новий рівень (2018-2020)

Sandoz - це фармацевтична компанія, яка займається виробництвом ліків. У 2018 році їх бізнес опинився на роздоріжжі. Організація змогла підвищити свої ключові показники, але при цьому втратила вплив на керівників та співробітників. Незважаючи на міцні позиції на ринку і компетентних працівників, стали помітні ознаки культурних проблем. Sandoz мала стати тим місцем, де бажають працювати саме завдяки професіоналізму керівництва. Занепокоєна цим несподіваним ефектом, команда менеджерів взялася за зміну корпоративної культури. Головною метою було розвинути здатності співробітників до конструктивного спілкування один з одним.

Проблематика кейсу

Попередній аналіз виявив наступні проблеми:

- **Погані показники підрозділу.** Прибутковість падала, і не було зростання у продажах протягом п'яти років.
- **Лідери із низькою довірою.** Довіра до лідерської команди оцінювалася на 41 бал зі 100 співробітниками.
- **Післямова організаційної реструктуризації.** В організації панував стан нестабільності, і люди обговорювали, як вижити. (розділ “Необхідність зміни” SANDOZ - Культура без босів підносить продуктивність на новий рівень) [70; с. 1]

До того ж, під час роботи було знайдено наступні виклики:

В компанії був великий акцент на числах та цілях. Весь час витрачається на аналіз. Відмічалось, що не було часу на підтримку та розвиток культури. Була також присутня культура показування пальцем

(finger pointing), небажання помилятися та кілька циніків, які могли б ламати ініціативи. Застарілі практики в бізнесі не відповідали їхній культурній візі, а способи роботи сприяли відторгненню ідей.

Рішення

Цікаво, що першочерговою порадою для виживання компанії було сповільнитись і почати прислуховуватись до співробітників. Три речі, які було зазначено, як рішення:

- **Створення конструктивної культури.** Порада була сконцентруватись на клієнтах і пацієнтах. Показники придуть. Це буде незручно, але треба це зробити.
- **Лідерство від першої особи.** Конкретні фундаментальні принципи, де лідери усіх рівнів беруть участь в програмах з командами різними за складом. Це не особливо повинні бути менеджери: це можуть бути команди та індивідуальні працівники.
- **Заміна артефактів і систем.** Переосмислення практик, які не відповідають культурній візії. Сигнали, що містяться у кожному артефакті та системі, мають сприяти ментальності росту та розширення компанії. (розділ “Рішення” SANDOZ - Культура без босів підносить продуктивність на новий рівень)

Впровадження рішень призвели до результатів, які чітко видно на графіках нижче. До речі, вони дуже схожі на результати трансформації культури ІВМ.

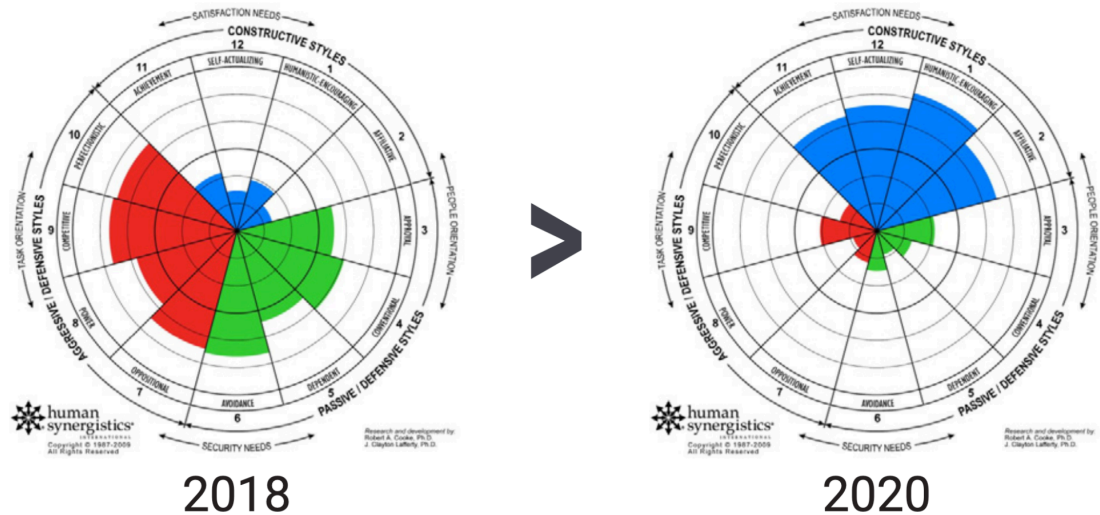


Рис. 3.11. SANDOZ - Культура без босів підносить продуктивність на новий рівень. © Human Synergistics International

Числові показники:

- Зростання прибутковості на +30%;
- Зростання обсягу продажів на +14%;
- Збільшення рівня залученості порівняно з попереднім роком: +8%;
- Рівень залученості в цілому по SANDOZ Австралія та Нова Зеландія - 87% [70, с. 2].

Підсумовування результатів покращень кейсів Human Synergistics Australia Pty після зміни культури

Таблиця 3.6 Підсумовування результатів покращень кейсів
Human Synergistics Australia Pty[69][70][71]

Компанія-клієнт	Елемент культури	Покращення	Результати	Джерело
IBM	Прозора комунікація	Залучення працівників до процесу змін через прозорий зворотний зв'язок	Підвищення залученості працівників та зростання індексу NPS на 25%	[69]
	Постійне вдосконалення	Впровадження програми розвитку для менеджерів з метою покращення лідерських навичок	Зростання стійкості компанії до змін та покращення мотивації працівників	[69]
	Ефективна комунікація	Використання різних каналів для регулярного інформування про місію та цінності компанії	Підвищення розуміння працівниками корпоративних цінностей та зниження плинності кадрів	[69]
Shape	Прозора комунікація	Чітке формулювання місії та цінностей для посилення	Зростання рівня довіри працівників до керівництва	[71]

		внутрішньої єдності		
	Постійне вдосконалення	Переосмислення візії компанії та інвестиції у розвиток персоналу	Збільшення показника ЕВІТДА на 46% та підвищення прибутковості на 299%	[71]
	Ефективна комунікація	Запровадження ефективних каналів зв'язку між менеджментом і співробітниками	Зниження невиправданих витрат на 23% та зростання індексу NPS на 83%	[71]
Sandoz	Прозора комунікація	Впровадження прозорих каналів зворотного зв'язку на всіх рівнях компанії	Зростання рівня залученості працівників до 87%	[70]
	Постійне вдосконалення	Зміни в організаційній культурі для посилення відповідальності та зниження рівня авторитарності	Підвищення прибутковості на 30% та зростання продажів на 14%	[70]
	Ефективна комунікація	Створення системи ефективної комунікації між підрозділами	Підвищення рівня задоволеності працівників та продуктивності роботи	[70]

Висновки

Фокус основної частини рішень лежить у впровадженні практик постійного вдосконалення та надання повноважень співробітникам і їхньому залученні. Цікаво, що в культурі сильно змінились такі показники, як прагнення до перфекціонізму, відчуття влади та опозиційність, а також суттєво зменшилось відчуття залежності, що повинно казати про значне посилення повноважень.

Аналіз кейсів Королівського інституту фахівців з персоналу та розвитку кадрів

CIPD (<https://www.cipd.org/>) - це "Королівський інститут фахівців з персоналу та розвитку кадрів". Це професійна організація для фахівців у сфері управління людськими ресурсами та розвитку персоналу в Об'єднаному Королівстві та в міжнародному масштабі. CIPD забезпечує навчання, кваліфікації та ресурси для осіб, які працюють у галузі управління людськими ресурсами та навчання та розвитку. Основна мета CIPD - сприяти впровадженню найкращих практик та стандартів у управлінні людськими ресурсами та розвитку персоналу в організаціях. В червні 2011 року CIPD опублікувало дослідження "Developing organisation culture. Six case studies", де до теми цієї роботи дотичні два кейси, які описують вплив зміни культури на ефективність роботи компанії. CIPD спираються на дослідження компаній Arts Council England, London Borough of Barnet Housing Department, Visa Europe, The Southampton Children's Trust, National Police Improvement Agency (NPIA) та BNP Paribas, проведені в Університеті Саутгемптона, спільно з докторами Ніколасом Кларком (Dr Nicholas Clarke), Малкольмом Гіггсом (Dr. Malcolm Higgs) і Едгаром Мейером, (Dr Edgar Meyer). Ці дослідження допомагають створювати власні

кейси з аналізом ініціатив зі зміни корпоративної культури, що впливають на результати роботи організацій.

Кейс 4 - Visa Europe: Розвиток культури найвищої результативності

Проблематика кейсу

Проблематика цього кейсу полягає в необхідності зміни корпоративної культури в організації Visa Europe після фундаментальних змін в її структурі та виді наданих послуг. Організація з маленької та високомобільної мережевої культури переходить до більшої та структурованої, але водночас повинна зберегти елементи інновації, гнучкості та культури швидкої відповіді, які були характерні для її традиційного успіху. Процес зміни культури спонукали такі фактори, як зростання конкуренції на ринку платіжних послуг, необхідність покращити обслуговування та персоналізацію послуг для європейських членів, а також бажання заохочувати всіх співробітників до високої продуктивності. Головний виклик полягав в збереженні духу інноваційності та гнучкості при переході до більшої та структурованої організації [51].

Вирішення

Основним рішенням для вирішення потреби в зміні корпоративної культури в компанії Visa Europe стало впровадження унікального підходу, який надавав пріоритет індивідуального ставлення до співробітників, їхньому залученню та вирівнюванню особистих цінностей і амбіцій із цілями організації. Основні аспекти рішення включали:

1. Впровадження "Peak Performance" (максимальна продуктивність): Visa Europe використовувала підхід 'Peak Performance', який сприяв розвитку індивідів і спонукав їх співпрацювати у досягненні мети та

завдань організації. Цей підхід застосовувався під керівництвом Кевіна Робертса, який впроваджував уроки з пікової продуктивності, особливо зі світу спорту, до комерційних структур.

2. Встановлення чіткої візії та мети організації: організація розуміла важливість створення чіткої, загально визнаної візії та мети. Протягом 12 місяців проводилися заходи та діалоги, спрямовані на визначення загальних цілей і завдань організації. Це сприяло залученню всієї організації до принципів довіри та надання більшої кількості повноважень кожному працівнику, необхідних для підтримки культури максимальної продуктивності.
3. Впровадження процесу "Peak Performance" на повну: після першої фази - роботи з вищим керівництвом, якій сприяв Кевін Робертс, компанія Visa Europe вирішила розгорнути процес на більш широкій основі. Компанія прагнула інтегрувати цей процес у загальну корпоративну культуру, надаючи більший пріоритет внутрішнім спеціалістам та власним можливостям, ніж залученню зовнішніх консультантів.
4. Залучення індивідуальних працівників: підхід Visa Europe акцентував увагу на залученні індивідів та надавав можливість їм досліджувати власні цінності, амбіції та внести внесок у досягнення цілей організації.
5. Відмова від ієрархічного підходу та добровільна участь: важливою особливістю була згода на добровільну участь та відмова від ієрархічних обмежень. Учасники працювали на різних рівнях організації, і це забезпечувало широку залученість співробітників.
6. Розповсюдження історій та "вірусна" комунікація: особисті історії, які обговорювалися під час сесій, стали потужним інструментом для

спілкування інформації про автентичність і цінність процесу. Ці історії поширилися в організації "як вірус" і призвели до збільшення інтересу та участі.

7. Зобов'язаність вищого керівництва: зобов'язаність виконавчого директора та вищого керівництва до процесу була визнана як критичний фактор успіху (на мою думку, відсутність цього - це найбільший ризик невдачі проектів по будь-яким змінам). Важливою була також відсутність "прихованих порядків" (реальних чи уявних), що сприяло успіху процесу.
8. Бізнес-орієнтованість процесу: процес не був відповідальністю відділу кадрів, а керувався переважно працівниками з боку бізнесу, що допомогло учасникам бачити його відповідність їхній роботі.
9. Спрямованість на індивідуальне надання повноважень: вперше було кілька сумнівів щодо спрямованості на індивідуальні цінності, внесок і амбіції. Однак саме цей аспект став основою багатьох значущих змін, особливо в сприйнятті співвідношення власної ролі та успіху Visa Europe.
10. Тривалість процесу: процес на індивідуальному рівні підтримується понад шість років і продовжує розвиватися. Його органічний характер, в порівнянні з традиційними ініціативами, сприяє тривалому впливу.
11. Керування очікуваннями: менеджери відіграли важливу роль у допомозі учасникам побачити свої амбіції в реалістичному контексті, не відволікаючи від принципів та духу процесу.

Ці дії, здійснені з метою надання індивідам прав та можливостей, створення культури довіри та інновацій та тривалого збереження процесу, виявилися інструментальними в успішному формуванні корпоративної

культури в Visa Europe, яка могла адаптуватися та виділятися в швидкозмінному світі послуг.

Висновки

Автори кейсу відмічають наступні результати цього кейсу.

- 1. Покращення ключових показників бізнесу:** важливі бізнес-метрики, такі як зростання, задоволеність клієнтів, обсяги транзакцій тощо, значно покращилися.
- 2. Високий рівень залучення персоналу:** рівень залучення співробітників піднявся на високому рівні. Існує певна залежність між участю в процесі "Peak Performance" та рівнем залучення співробітників.
- 3. Позитивні зміни в різних сферах бізнесу:** кейс згадує численні історії про позитивні зміни в роботі окремих команд та сфер бізнесу, які можна віднести до впровадження процесу культурної зміни.
- 4. Розвиток потенціалу індивідів:** процес дозволив розкрити потенціал окремих співробітників і сприяв новим кар'єрним траєкторіям.

РОЗДІЛ 4

Висновки та рекомендації

4.1 Загальні висновки по результатам дослідження

Ця робота детально розглядає вплив певних елементів організаційної культури на ефективність роботи в технологічних компаніях. Основні аспекти, висвітлені в дисертації, включають аналіз впливу культури на мотивацію працівників, продуктивність, фінансові та інші важливі показники компаній. Значна увага приділена вивченню різних аспектів культури, таких як комунікація, лідерство на всіх рівнях, постійне покращення (неперервне вдосконалення), і як вони впливають на поведінку та віддачу співробітників.

Робота включає теоретичний огляд, де розглядаються визначення та складові організаційної культури, застосування різних моделей культури для аналізу поведінки в компаніях, а також взаємозв'язок між елементами культури та мотивацією працівників. Підхід, застосований в цій роботі, включає вибір методів дослідження та збір даних, а також аналіз отриманих результатів з використанням кількісних і якісних показників. Ретельно аналізується культура найбільш розвинутих технологічних компаній.

Особливий акцент робиться на практичне значення дослідження для технологічних компаній, надаючи рекомендації для покращення організаційної культури та досягнення вищих фінансових показників. Результати дослідження можуть бути використані як для практичного застосування після адаптації до певних сфер роботи бізнесу, так і для

подальших прикладних та наукових праць у галузі управління культурою, мотивації працівників та ефективності процесів в організаціях.

Основні результати дослідження

- Визначено три основних елементи корпоративної культури, що притаманні всім найбільш успішним технологічним компаніям. Вони можуть існувати окремо та реалізовуватись через певні інструменти, але зазвичай мають міцний взаємозв'язок (див п. 4.6)
- Зроблено висновок, що найбільший вплив на ефективність компанії ці елементи мають через чітку комунікацію та мотивацію робітників (див п. 4.2).
- Впровадження організаційної культури, що насичена елементами ефективності, сприяє зростанню продуктивності, і цей вплив можна вимірювати на різних рівнях деталізації (див. рекомендації у пп. 4.3-4.5).

В процесі дослідження було виявлено, що певні елементи культури, такі як прозора комунікація, надання повноважень співробітникам та постійне вдосконалення, значно впливають на мотивацію працівників, продуктивність та фінансові показники компаній. Такі практики сприяють кращій взаємодії всередині команди та більш ефективному виконанню завдань.

Прозорість комунікації. Всі успішні технологічні компанії, що досліджувались, практикують відкриту комунікацію на всіх рівнях, і декларують це у своїх цінностях. Це допомагає впевнитись, що всі співробітники розуміють корпоративні цілі та свою роль у досягненні цих цілей. Відкритість і прозорість також сприяють високому рівню довіри між керівництвом та рядовими працівниками.

Надання повноважень співробітникам. Технологічні компанії завжди надають своїм співробітникам велику автономію у прийнятті рішень, навіть важливих. Це не тільки мотивує працівників, але й сприяє інноваціям, оскільки вони можуть експериментувати та пропонувати нові рішення без страху зайвого контролю. Варто зазначити, що на прикладі інструментів, що використовуються (наприклад, ретроспектива), повноваження на важливі рішення частіше надаються групам, а не на індивідуальному рівні, і потребують постійної прозорої комунікації.

Постійне покращення (неперервне вдосконалення). Особлива увага до постійних інновацій та покращення продукції та процесів є однією з визначальних рис технологічних компаній. Вони вкладають значні ресурси у дослідження та розробки, щоб забезпечити знаходження сервісів та продуктів компанії на передньому краї технологічного прогресу.

Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у формуванні продуктивного та гармонійного робочого середовища, яке сприяє як високому рівню мотивації та задоволення працівників, так і фінансовій ефективності (або покращенню інших вагомих метрик) та загальному успіху компанії. Інвестиції в корпоративну культуру, що включає ці аспекти, можуть значно підвищити ефективність роботи та інноваційну активність організації.

4.2 Висновки щодо впливу організаційної культури на мотивацію та продуктивність працівників

Вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність працівників має багатоаспектний характер і має значний вплив на показники ефективності організації. Основні висновки щодо цього впливу можна сформулювати так:

1. Позитивна організаційна культура підвищує мотивацію

Культура, яка цінує відкритість, взаємоповагу та включення, створює безпечне та продуктивне середовище, де працівники відчують себе цінними та важливими. Це насправді підвищує їхню внутрішню мотивацію і спонукає до ще вищої продуктивності.

2. Організаційна культура впливає на задоволення роботою

Коли культура компанії відповідає особистим цінностям працівників, вона сприяє справжньому задоволенню від роботи, комфорту та зниженню рівня стресу, що теж позитивно впливає на загальну продуктивність. Цей нюанс важливо перевіряти на етапі співбесіди. Порадою є вивчення досвіду співбесід таких компаній, як Amazon чи Google, де невід'ємною частиною процесу є перевірка реакції та поведінки людини в певних ситуаціях та аналіз цієї поведінки через призму цінностей компанії.

3. Культура прозорості та комунікації забезпечує чіткість очікувань

Організації, які системно практикують відкриту комунікацію та прозорість у процесах прийняття рішень, часто досягають більш високого рівня взаєморозуміння та заангажованості працівників. Також це пришвидшує досягнення цілей та відсіює зайву та непотрібну роботу. Тут варто вивчити різні підходи до комунікації та зворотного зв'язку та

застосувати ті, які більше за інших гармонують з культурою та легко вбудувати в процеси компанії.

4. Надання повноважень сприяє інноваціям та креативності

Культура, яка надає право працівникам приймати важливі рішення і брати за це відповідальність, часто веде до інновацій та справді креативних рішень, які можуть значно покращити продуктивність та ефективність компанії. Іноді, можливо, навіть підштовхнути компанію до конкурентного прориву.

5. Постійне вдосконалення та постійне навчання стимулюють розвиток навичок

Компанії, які інвестують гроші у навчання своїх працівників і підтримують культуру постійного вдосконалення, часто мають висококваліфіковану робочу силу, готову адаптуватися до змін та викликів ринку. Додатково, це мотивує людей на плідну роботу в компанії, коли вони бачать, що в їхнє майбутнє інвестують гроші. В технологічних компаніях, навіть, існує жарт: “Що краще, навчати працівників, та ризикувати, що вони потім можуть звільнитись, або не навчати і ризикувати, що вони можуть залишитись”. В багатьох компаніях існує практика “бюджету на навчання”, коли на кожного співробітника виділяються певні гроші на рік, які він сам може витратити на будь-яке навчання.

6. Культура, що підтримує баланс між роботою та особистим життям, знижує вигорання

Організації, які піклуються про добробут своїх співробітників і допомагають їм підтримувати баланс між роботою та особистим життям, мають більш здоровий і продуктивний персонал. Вартість помилки від роботи стомлених та немотивованих людей може бути занадто висока та

значно вплинути на фінансові показники. А іноді - призвести до закриття бізнесу.

Ці висновки підкреслюють, що ефективна організаційна культура не просто поліпшує мікроклімат всередині компанії, а є критично важливим фактором для забезпечення високої продуктивності та залученості працівників.

4.3 Рекомендації по кращому розумінню предмету та застосування певних інструментів для підвищення ефективності компанії

4.3.1 Вивчення визначення та розуміння культури різних авторів

Всі автори, яких було наведено при визначенні поняття “культура” в своїх роботах торкалися елементів дослідження корпоративної культури. Я би порадив сконцентруватися на наступних для більш досконалого розуміння вивчення корпоративної культури.

Кім Камерон та Роберт Куін розробили модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework), яка напряду торкається факторів дослідження, таких як прозорість комунікації, надання повноважень та постійне вдосконалення у різних типах корпоративної культури:

Таблиця 4.1. Елементи ефективної культури в різних категоріях культур Камерон і Куін. [14]

Тип культури	Особливості	Вплив на продуктивність	Прозорість комунікації	Надання повноважень	Постійне вдосконалення
Кланова	Схожа на сім'ю, високий рівень участі, лояльність, відданість	Збільшує мотивацію і задоволеність співробітників	Висока	Високе	Середнє

Адхократія	Динамічна, підприємлива, ризикована, інноваційна	Підвищує здатність до швидкої адаптації та інновацій	Висока	Високе	Високе
Ринкова	Орієнтована на результат, конкуренто спроможність	Максимізує досягнення цілей і фінансові показники	Середня	Низьке	Низьке
Ієрархічна	Формалізована, структурована, контрольована	Забезпечує ефективність і передбачуваність роботи	Низька	Низьке	Середнє

Таблиця 4.1 показує, як різні організаційні культури впливають на ключові аспекти корпоративного управління та внутрішньої політики, включаючи прозорість комунікації, надання повноважень співробітникам, і заходи постійного вдосконалення. Цікаво, що найбільш ефективною корпоративною культурою з точки зору застосування елементів дослідження є Адхократична культура. Другою є

Кланова, але на мою думку, це є влучним висновком тільки для компаній невеликих розмірів, де кожна людина зазвичай “носить кілька капелюхів”.

Вивчення та аналіз робіт Петера Сенге можуть також істотно допомогти у розумінні важливості корпоративної культури для формування продуктивного та гармонійного робочого середовища. Ці дослідження підкреслюють, як аспекти, такі як прозорість комунікації та надання повноважень, сприяють постійному вдосконаленню та кращому взаєморозумінню всередині організації. Зокрема, основні висновки його досліджень підтверджують значення цих факторів:

1. **Прозорість комунікації.** Сенге вказує на необхідність відкритого обміну ідеями та інформацією між усіма рівнями організації. Це дозволяє співробітникам краще розуміти цілі та стратегії компанії, що підвищує їхнє залучення та мотивацію.
2. **Надання повноважень.** Дослідження Сенге підкреслюють, як надання повноважень співробітникам сприяє інноваціям та покращенню процесів. Надання повноважень дозволяє командам самим самостійно вирішувати проблеми та вносити зміни, що сприяє постійному вдосконаленню робочого процесу.
3. **Постійне вдосконалення.** Сенге зосереджується на розвитку навичок та компетенцій співробітників, що є ключовим для адаптації до змінних умов ринку і технологій. Його улюблені підходи, як кайдзен або неперервне вдосконалення, відомі позитивним впливом на ефективність робочих процесів.

Ці аспекти корпоративної культури, згідно з дослідженнями Сенге, відіграють критичну роль у створенні успішного робочого середовища,

де кожен співробітник відчуває себе залученим і важливим членом організації.

Для розуміння впливу цих елементів дослідження на мотивацію рекомендується ознайомитись з книгою Деніела Пінка "Драйв: Неочікувана правда про те, що насправді нас мотивує", де автор аналізує вплив внутрішньої мотивації на продуктивність. Основні фактори, які він вважає критичними для підвищення ефективності включають автономію (надання повноважень), майстерність (постійне вдосконалення) та мету (ясність комунікації). Ці елементи сприяють створенню середовища, де співробітники мають не тільки ресурси для особистісного росту, але й чітке розуміння власного внеску в загальні цілі компанії.

Не зважаючи на те, що Маслоу не проводив спеціалізованих досліджень, які б безпосередньо вказували на зв'язок між корпоративною культурою та продуктивністю на робочому місці, його теорія потреб, яка включає ієрархію потреб від базових до самореалізації, також рекомендується для вивчення, бо саме вона може бути застосована для пояснення, як належне задоволення потреб співробітників через корпоративну культуру і може підвищувати їхнє задоволення та ефективність. Прозорість комунікації та надання повноважень можуть сприяти задоволенню вищих рівнів потреб, як то почуття належності, поваги та самореалізації, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на продуктивність.

4.3.2 Рекомендації для застосування корпоративних інструментів

Раніше ми проаналізували найбільш популярні інструменти для підвищення ефективної роботи технологічних компаній. Нижче наведена

таблиця 4.2, яка розподіляє зазначені інструменти колаборації за їхнім впливом на культуру прозорості, постійного вдосконалення та надання повноважень співробітникам:

Таблиця 4.2. Вплив типових корпоративних інструментів на елементи ефективної культури, авторський підбір та аналіз.

Інструмент	Прозорість комунікації	Постійне вдосконалення	Надання повноважень
Slack	✓		✓
Trello		✓	✓
Evernote		✓	
Microsoft Teams	✓		✓
Asana		✓	✓
Google Workspace	✓	✓	✓
Zoom	✓		

Confluence	✓		✓
Bitbucket		✓	
Jira Service Management	✓		✓
Monday.com		✓	✓
ClickUp	✓	✓	✓
Wrike	✓	✓	✓
Basecamp	✓	✓	✓
Workfront	✓	✓	✓
Airtable	✓	✓	✓
Smartsheet	✓	✓	✓
Notion	✓	✓	✓

ZenHub	✓	✓	✓
---------------	---	---	---

Таблиця 4.2 вказує, які інструменти сприяють прозорості комунікації, які сприяють постійному вдосконаленню процесів та які включають надання повноважень співробітникам.

4.3.3 Застосування ретроспективи та зворотного зв'язку

Ретроспективи та зворотний зв'язок можуть значно підвищити прозорість комунікації, сприяти постійному вдосконаленню та наданню повноваження співробітникам. Ці інструменти дозволяють співробітникам або командам аналізувати свої особисті дії або завершені проекти або етапи роботи над будь-яким проектом, обговорюючи, що працювало ефективно, а що потребує покращень. Ретроспектива у атмосфері відвертого спілкування допомагає виявити потенційні проблеми та обмеження, стимулює інновації та вдосконалення, а також мотивує співробітників брати на себе, навіть, більше відповідальності за внесення пропозицій змін: всі ці пропозиції озвучуються прозоро, особисто та перед колегами. В той самий час кожен знає, що він/вона мають всі уповноваження до запровадження цих змін. Заохочення до участі всіх членів команди в ретроспективі сприяє культурі включення та уповноваження.

Якщо компанія хоче розпочати впровадження елементів ефективної культури в компанії, то ретроспектива та впровадження практики зворотного зв'язку можуть бути першими такими елементами. Але є й певні елементи підготовки до їхнього впровадження:

1. **Підготовка культури компанії:** Забезпечте, щоб культура вашої організації підтримувала відкритість та чесність у комунікаціях.

Співробітники повинні відчувати, що їхні думки та відгуки цінуються та впливають на рішення. Можливо, на цей пункт піде більше часу.

2. **Тренінг та освіта:** Організуйте тренінги або семінари для керівників та членів команди, щоб вони зрозуміли цінність та процес ретроспективи та навчитись надавати об'єктивний зворотний зв'язок.
3. **Вибір ведучого:** Визначте ведучого для кожної ретроспективи, який має досвід у веденні таких зустрічей та здатний забезпечити об'єктивність і нейтралітет.
4. **Створення безпечного середовища:** Проаналізуйте поточний стан культури, подумайте над результатами, та попіклуйтесь про створення атмосфери, де всі співробітники можуть відверто ділитись думками без страху критики. Таким чином можна розраховувати на більшу відвертість.
5. **Забезпечення необхідних інструментів:** Надайте командам інструменти для надання зворотного зв'язку або ефективної ретроспективи, такі як окрема кімната для зустрічей (якщо є можливість фізичної зустрічі, а не віртуальної), цифрові дошки для спільної роботи (наприклад, комерційна ліцензія Miro board, Whimsical тощо), інструменти для збору відгуків та інші.
6. **Регулярність:** Зробіть ретроспективи та надання зворотного зв'язку регулярною практикою, наприклад, після завершення кожного проекту, фази проекту, або фази розробки, якщо це продукт, який постійно еволюціонує.
7. **Аналіз та впровадження змін:** Використовуйте відгуки та ідеї, отримані під час ретроспектив та сесій зворотного зв'язку, для реального удосконалення робочих процесів. Частково планування впровадження та, навіть, залучення виконавців, можна робити в

кінці ретроспективи. Люди залюбки будуть долучатись до впровадження ідей, які вони самі й принесли. А тепер вони ще й отримали на це повноваження!

4.3.3 Вивчення задекларованих цінностей найбільш успішних технологічних компаній.

Для розробки ефективної корпоративної культури, використовуючи досвід найуспішніших технологічних компаній, важливо дотримуватися декількох ключових рекомендацій:

- 1. Вивчення цінностей:** ретельно проаналізуйте корпоративні цінності, які впроваджують лідери ринку. Як приклад, можна використовувати цю роботу, але не обмежуватись. Можливо, має сенс пошукати лідерів ринку компаній, яка є об'єктом змін та проаналізувати цінності цих лідерів. Розгляньте, як ці цінності впливають на повсякденну діяльність та стратегічні рішення компанії-лідера. Окрім вивчення самих цінностей, варто пошукати відгуки, статті або вебінари лідерів цих компаній, де вони розповідають про різні аспекти роботи їхньої компанії, успішні кейси, а також про внутрішні процеси та підходи, що допомогли досягти мети.
- 2. Адаптація під корпоративний контекст:** переконайтесь, що вивчені цінності резонують зі специфікою вашої компанії. Це означає порівняння та інтеграцію зі своєрідними особливостями вашого бізнесу та потребами співробітників.
- 3. Сприяння інноваціям та креативності:** навчіться заохочувати інновації та креативний підхід до роботи, як це роблять технологічні гіганти. Це може включати розробку програм для

стимулювання інновацій або введення спеціальних інноваційних лабораторій.

4. **Формування відкритої культури:** зосередьте увагу на формуванні культури, яка підтримує відкритість, прозорість та взаємну підтримку серед співробітників. Сприяйте обміну ідеями та зворотному зв'язку на всіх рівнях організації.
5. **Оцінка ефективності:** Регулярно оцінюйте, як впровадження цих цінностей та практик впливає на продуктивність та задоволеність співробітників. Використовуйте ці дані для подальшого коригування корпоративної культури.

Пам'ятайте, що постійна адаптація та оновлення підходів є ключем до підтримання релевантності та ефективності в динамічному бізнес-середовищі.

Для прикладу, можна взяти цінності та методи роботи Амазон. Використання принципів лідерства Амазон може значно покращити культуру прозорості, постійне вдосконалення та надання повноважень співробітникам у вашій компанії:

1. **Культура прозорості виражена в наступному:**
 - **Заслужити довіру (Earn Trust):** цей аспект стимулює співробітників бути прозорими у своїх діях та комунікаціях, демонструючи відповідальність і відкритість перед командою.
 - **Занурювати в деталі (Dive Deep):** тут мова йде про залучення співробітників до процесів у всіх деталях, щоб вони розуміли всі аспекти роботи та уникали карго-культу.
2. **Згадки про постійне вдосконалення можна знайти в таких цінностях:**

- **Винаходити та спрощувати (Invent and Simplify):** здається, простий, але, насправді, ні, заклик заохочувати інновації та пошук більш простих рішень, що покращують робочі процеси.
- **Наполягати на найвищих стандартах (Insist on the Highest Standards):** мова йде про встановлення високих стандартів, що постійно підвищують якість роботи та продуктивність.

3. Надання повноважень співробітникам:

- **Мати почуття власності (Ownership):** заохочуйте співробітників відчувати себе власниками своїх проєктів, що спонукає їх до повної відповідальності та активної участі у прийнятті рішень.
- **Мати хребет; не погоджуватись та приймати рішення (Have Backbone; Disagree and Commit):** підтримуйте культуру, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї і при цьому зобов'язані приймати і підтримувати ухвалені рішення.

Застосування цих принципів дозволяє створити середовище, що сприяє інноваціям, покращенню продуктивності та залученню співробітників до відповідальної і самостійної роботи.

Для впровадження ефективної корпоративної культури на основі цінностей Google, варто зосередитися на наступних аспектах:

1. **Культура прозорості:** навчання від Google включає створення середовища відкритості та довіри, де кожен співробітник має доступ до інформації про існуючі бізнес-процеси та стратегічні

рішення. Це допомагає співробітникам краще усвідомити свій вклад у загальні цілі компанії.

2. **Постійне вдосконалення:** від Google дійсно можна повчитися підтримці культури інновацій та неперервного навчання. Створення структур, які сприяють експериментуванню та взаємному навчанню, є ключовим для підтримки адаптивності і розвитку.
3. **Надання повноважень співробітникам:** на прикладі Google можна вивчити, як автономія та відповідальність можуть сприяти залученості співробітників та підвищенню їхньої продуктивності. Створення середовища, де співробітники здатні впливати на рішення та процеси, зміцнює їх відданість та інноваційний потенціал.

Ці підходи допомагають сформулювати корпоративну культуру, яка стимулює прозорість комунікації, неперервне вдосконалення та активне залучення співробітників.

Досвід Microsoft у впровадженні корпоративної культури може надихнути інші компанії в наступних аспектах:

1. **Культура прозорості:** Microsoft акцентує на важливості відкритості та прозорості в комунікаціях. А це допомагає підтримувати чесність і довіру всередині компанії. Приклади можуть включати регулярні внутрішні звіти та зустрічі, де керівництво обговорює важливі питання і стратегії зі співробітниками.
2. **Постійне вдосконалення:** використання даних для аналізу ефективності процесів і вдосконалення продуктів є ключовим в Microsoft і цей підхід взяли за правило. А фокус на інноваціях та

технологічних рішеннях призводить до постійного покращення продукції та послуг компанії.

3. **Надання повноважень співробітникам:** Microsoft підтримує культуру, де співробітники мають повноваження на певні зміни та брати на себе відповідальність за ці рішення. Цей підхід включає заохочення ініціативи та самостійності на всіх рівнях компанії.

Ці підходи можуть бути корисними та рекомендуються для компаній, які прагнуть створити продуктивне та здорове робоче середовище у себе в організації, де співробітники відчують себе безпечно, вони знають, що їхні ідеї є цінними, а самі працівники є залученими до більшості змін.

Основою на практиках Foxconn у впровадженні корпоративної культури, ось кілька ключових рекомендацій для інших компаній:

1. **Культура прозорості:** залучайте своїх співробітників до розуміння бізнес-процесів та цілей компанії через регулярні зустрічі та пояснення, наведення паралелей поточних процесів і стратегічних цілей. Використання внутрішніх платформ для звітності та обговорення виробничих питань в цьому випадку сприяє прозорості та довірі.
2. **Постійне вдосконалення:** заохочуйте культуру кайдзен (постійне вдосконалення) через регулярні аудити, тренінги та ініціативи з оптимізації робочих процесів.
3. **Надання повноважень співробітникам:** створіть систему, де кожен працівник може вносити пропозиції щодо покращення і має доступ до ресурсів для реалізації своїх ідей. Такий підхід не тільки підвищує мотивацію, але й стимулює інноваційність на всіх рівнях організації.

Ці елементи можуть бути адаптовані відповідно до специфіки та масштабів будь-якої компанії, прагнучи до зміцнення корпоративної культури і підвищення загальної продуктивності.

Samsung славиться своєю здатністю впроваджувати ефективні корпоративні цінності, що може слугувати прикладом для інших компаній:

1. **Культура прозорості:** використовуйте засоби корпоративного спілкування для відкритого обміну інформацією між усіма рівнями компанії. Це може включати регулярні звіти про стан проектів і ініціативи з внутрішньої прозорості.
2. **Постійне вдосконалення:** залучайте співробітників до інноваційних ініціатив, заохочуючи експериментування та використання нових технологій у виробництві та управлінні.
3. **Надання повноважень:** розвивайте лідерські якості серед співробітників через тренінги, менторські програми та надання можливостей для управління проектами. Важливо надавати командам автономію у прийнятті рішень, що сприяє відповідальності і залученості.

Ці підходи можуть допомогти будь-якій компанії підвищити власну ефективність та створити продуктивне середовище.

VlaBlaCar, зі своїми унікальними корпоративними цінностями, може слугувати чудовим прикладом для компаній, які прагнуть запровадити культуру прозорості, постійного вдосконалення та надання повноважень співробітникам:

1. **Культура прозорості:** VlaBlaCar спонукає до відкритості і прозорості в спілкуванні всередині компанії. Використання

внутрішніх платформ для спілкування дозволяє співробітникам вільно обмінюватися ідеями та зворотним зв'язком, що сприяє взаєморозумінню та співпраці.

2. **Постійне вдосконалення:** компанія активно впроваджує принципи постійного навчання та розвитку. Це досягається через регулярні навчальні сесії, семінари та менторські програми, які спонукають співробітників до самовдосконалення та інновацій.
3. **Надання повноважень:** BlaBlaCar заохочує співробітників до самостійності в рішеннях та керуванні своїми проектами, що не тільки збільшує їх відчуття власної значущості, але й підвищує загальну продуктивність та задоволеність роботою.

Застосування цих підходів може допомогти організаціям створити міцну, включну та інноваційну корпоративну культуру.

4.4 Рекомендації по заміру ефекту впровадження елементів ефективної культури

4.4.1 Забір впливу постійного вдосконалення на ефективність компанії

Для постійного вдосконалення в технологічних компаніях зазвичай використовують наступні методології:

Кайдзен (Kaizen)

Японська філософія, що заснована на постійному покращенні процесів у всіх аспектах бізнесу, від управління до виробництва і клієнтського сервісу. Це методичне покращення за допомогою маленьких кроків, яке вбудоване в багато процесів компаній.

Автоматизація тестування

Імплементация автоматизованих тестів для зниження часу, що витрачається на ручне тестування та підвищення ефективності виявлення помилок. Під автоматизацією мається на увазі заміна людської праці (проходження тестувальником шляху звичайного користувача) перевіркою функціональності скриптами, що імітують кроки користувача.

Таблиця 4.3. Вплив впровадження автоматизованого тестування на типові показники ефективності, авторська пропозиція консолідації показників.

Параметр	До автоматизації	Після автоматизації	Економія
Час на тестування певної функціональності	5 годин	1 година	4 години
Вартість тестування	\$125	\$25	\$100 за один прохід
Витрати на годину	\$25	\$25	-
Кількість виявлених помилок	Зменшена (людський фактор)	Збільшена	Покращення виявлення помилок

Пояснення:

- Час тестування: Автоматизація дозволяє зменшити час на проведення тестів з 5 годин до 1 години, що призводить до значної економії часу.
- Вартість тестування: Вартість тестування знижується з \$125 до \$25 за кожний прохід (а це дуже часто повторювана процедура), що є значним зниженням оперативних витрат.

- Кількість виявлених помилок: Ефективність виявлення помилок збільшується завдяки систематичності та консистентності автоматизованих тестів, відсутності ефекту людського фактору при тестуванні (наприклад, неуважність), а також більших можливостей при розширенні тест кейсів.

Неперервна інтеграція (CI - Continuous Integration)

Впровадження систем неперервної інтеграції для забезпечення постійної інтеграції нових змін (мається на увазі, змін до існуючого коду), що дозволяє виявляти і вирішувати можливі конфлікти (мається на увазі, коли нові алгоритми або код перетинаються зі старим, і це призводить до небажаних змін функціональності або просто помилок) негайно.

Таблиця 4.4. Модель зміни та економії часу після впровадження неперервної інтеграції (CI) у процесах розробки, авторський приклад аналізу покращення типових метрик.

Метрика	До впровадження CI	Після впровадження CI	Економія часу/зменшення кількості
Середній час на виявлення помилок	3 дні	30 хвилин	295 годин (за 10 помилок)
Середній час на виправлення помилок	2 дні	3 години	130 годин (за 10 помилок)

Кількість серйозних помилок на місяць	10	3	297.5 годин (зменшення кількості серйозних помилок)
Час на тестування одного інтеграційного циклу	8 годин	1 година	7 годин на цикл * кількість циклів
Час на додаткове налагодження через помилки у коді	40 годин/місяць	10 годин/місяць	30 годин/місяць

Таблиця 4.4 відображає як впровадження неперервної інтеграції значно скорочує час на виявлення та виправлення помилок, знижує кількість помилок та покращує загальну ефективність розробки.

Поліпшення користувацького інтерфейсу

Ітеративний дизайн: Впровадження швидких прототипів та тестування з користувачами для швидкого збору зворотного зв'язку та внесення вдосконалень у дизайн продукту. Наприклад:

Таблиця 4.5. Вимір ефекту покращень користувацького інтерфейсу.
Авторська приклад аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До ітеративного дизайну	Після ітеративного дизайну	Економія або покращення
Час на розробку	6 місяців	3 місяці	3 місяці
Вартість розробки (мається на увазі витрати на двох розробників середнього рівня)	\$120,000	\$90,000	\$30,000
Кількість зворотного зв'язку	Обмежена, після закінчення розробки	Багаторазова	Підвищення ефективності
Задоволеність користувачів	Непередбачувана	Висока	Покращення задоволеності

Пояснення до таблиці 4.5:

- Час на розробку: Ітеративний дизайн скорочує час на розробку продукту, дозволяючи швидше вийти на ринок та адаптуватися до змін у вимогах користувачів.
- Вартість розробки: Завдяки зменшенню часу на розробку, витрати на зарплати та інші оперативні витрати знижуються, що призводить до економії бюджету на проект.
- Кількість зворотного зв'язку: Ітеративний процес дозволяє частіше збирати зворотний зв'язок від користувачів (буквально, на кожний невеличкий набір змін), що значно підвищує якість та пришвидшує реакцію певного програмного продукту очікуванням ринку.
- Задоволеність користувачів: Постійне тестування та удосконалення дизайну з урахуванням поведінки (неусвідомлена реакція) та відгуків (усвідомлена реакція) користувачів значно підвищує їх задоволеність кінцевим продуктом.

Оптимізація процесів підтримки

Кайдзен-марафони: Регулярні зустрічі команд, де вони аналізують найбільш часті запити на підтримку або проблеми користувачів і шукають шляхи їх мінімізації або повного усунення.

Щоб зрозуміти ефективність застосування Кайдзен-марафонів в організації, можна проаналізувати кілька ключових метрик до та після їх впровадження. Нижче наведений приклад такого розрахунку:

Таблиця 4.6. Моделювання ефективності застосування Кайдзен-марафонів, авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До застосування к.м.	Після застосування к.м.	Зміна
Час вирішення запитів	72 години	48 годин	Зменшення на 33%
Витрати на підтримку на місяць	\$10,000	\$7,000	Економія \$3,000
Кількість повторних запитів	150 за місяць	90 за місяць	Зменшення на 40%
Задоволеність клієнтів	80%	95%	Покращення на 15%

Пояснення до таблиці 4.6:

- Час вирішення запитів: Завдяки регулярним зустрічам команди, що аналізують та оптимізують процеси вирішення запитів, час необхідний для вирішення стандартних проблем, зменшується, що зменшити час обслуговування та збільшити кількість клієнтів, що обслуговуються.

- Витрати на підтримку на місяць: Зниження часу на вирішення запитів та зменшення повторних запитів дозволяє знизити загальні витрати на підтримку, оскільки менше часу потрібно на вирішення проблеми та менше ресурсів витрачається на повторне вирішення вже відомих проблем.
- Кількість повторних запитів: Регулярний аналіз та внесення покращень дозволяє ідентифікувати та усунути причини повторних запитів, значно знизивши їх кількість.
- Задоволеність клієнтів: Зменшення часу реакції та підвищення якості обслуговування призводять до покращення загальної задоволеності клієнтів.

Така модель допомагає спроектувати вигоди від впровадження Кайдзен-марафонів і демонструє, як регулярна оптимізація процесів може позитивно впливати на ефективність компанії.

Ефективність робочого простору

Реорганізація робочих просторів: Оптимізація робочих місць для мінімізації втрат часу на необхідність фізичного переміщення між робочими зонами, що необхідні для виконання завдань.

Щоб оцінити ефективність реорганізації робочих просторів, яка включає оптимізацію розташування для мінімізації часу переміщення між зонами, де сидять співробітники, необхідно провести аналіз до і після впровадження цих змін. Ось приклад такого розрахунку:

Таблиця 4.7. Модель розрахунку ефекту ефективності реорганізації робочих просторів. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До реорганізації	Після реорганізації	Зміна
Середній час переміщення на день (в хвиликах) на людину	30 хв	10 хв	Зменшення на 20 хв
Продуктивні години на день	7 годин	7.5 годин	Збільшення на 0.5 годин
Загальна кількість працівників	100	100	-
Витрати на реорганізацію	-	\$5,000	-
Щорічна економія часу (години)	-	5000 годин	-
Ефективність виробництва (%)	90%	95%	Покращення на 5%

Пояснення до таблиці 4.7:

- Час переміщення: Зменшення середнього часу переміщення з 30 до 10 хвилин на день звільняє до 20 хвилин на працівника на додаткову роботу або інші завдання, збільшуючи щоденну продуктивність.

- Продуктивні години: Покращення організації робочого простору збільшило ефективний робочий час, що додало приблизно 0.5 години продуктивної роботи на день для кожного працівника.
- Витрати на реорганізацію: Інвестиції у реорганізацію робочого простору становлять \$5,000 (наприклад, залучення сервісної компанії для переміщення обладнання, або ця цифра може означати час, витрачений на переміщення), що має бути виправдано за рахунок зростання продуктивності.
- Щорічна економія часу: З урахуванням наявності 100 працівників і збільшення на 0.5 години продуктивного часу на день, компанія економить близько 5000 годин на рік.
- Ефективність виробництва: Збільшення ефективності виробництва на 5% вказує на більш оптимальне використання робочого часу та ресурсів.

Завдяки цьому аналізу, можна визначити, що оптимізація робочих місць ефективно впливає на загальну продуктивність, дозволяючи компанії краще використовувати робочий час та знижувати витрати пов'язані з часом на переміщення.

Шість сигм (Six Sigma)

Набір технік і інструментів для поліпшення процесів. Вона допомагає зменшити кількість дефектів у процесах, досягаючи майже шести стандартних відхилень між середнім значенням процесу та найближчим допустимим межею дефекту. Шість сигм, якщо порівнювати із Кайдзен, більше фокусується на якості, а не на ефективності. Шість Сигм фокусується на зниженні варіативності та помилок у процесах, що безпосередньо може бути застосовано до таких аспектів, як:

- Покращення часу доступності веб-додатків
- Зменшення перебоїв у роботі та збільшення стабільності сервісу

Для розрахунку ефективності впровадження заходів щодо покращення часу доступності веб-додатків, ми можемо використати наступну таблицю 4.8, що демонструє як зменшення перебоїв в роботі веб-додатків може вплинути на загальну продуктивність та витрати.

Таблиця 4.8. Моделювання ефективності впровадження заходів щодо покращення часу доступності веб-додатків. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До	Після	Різниця	Коментар
Частота перебоїв	5 разів на місяць	1 раз на місяць	-80%	Значне зниження кількості перебоїв
Тривалість одного перебою	30 хвилин	10 хвилин	-66%	Зменшення тривалості непрацездатності сервісу
Втрати доходу за перебоїв	\$1000	\$300	-70%	Зниження втрат внаслідок перебоїв

Вартість впровадження	-	\$5000	\$5000	Одноразові витрати на впровадження заходів
Щомісячна економія	-	\$3500	\$3500	Зменшення втрат на місяць
Окупність інвестицій (ROI)	-	143%	-	ROI = (Щомісячна економія * 12 / Витрати) * 100

Обчислення окупності інвестицій (ROI):

Щоб оцінити окупність інвестицій, використаємо формулу:

$$ROI = (\text{Щомісячна економія} \times 12 / \text{Вартість впровадження}) \times 100\%$$

При вартості впровадження в \$5000 і щомісячній економії в \$3500:

$$ROI = (3500 \times 12 / 5000) \times 100\% = 143\%$$

Це означає, що інвестиції окупляться за менше ніж рік, і компанія почне отримувати чистий прибуток від впроваджених змін уже після першого року.

Оптимізація продуктивності за допомогою зниження часу відгуку додатків:

Для оцінки ефективності оптимізації продуктивності за допомогою зниження часу відгуку додатків, можемо використати наступну таблицю 4.9. Вона показує, як покращення швидкості відповіді додатків може зменшити загальний час взаємодії користувачів і збільшити їхню задоволеність, а також потенційно збільшити прибутки від користування додатком.

Таблиця 4.9. Модель оцінки ефективності оптимізації продуктивності за допомогою зниження часу відгуку додатків.

Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До впровадження	Після впровадження	Різниця	Коментар
Середній час відгуку додатку	200 мс	100 мс	-50%	Значне зниження часу відгуку
Загальна кількість сесій на день	10,000	12,000	+20%	Збільшення кількості сесій завдяки кращій швидкості
Середня тривалість сесії	5 хвилин	5.5 хвилин	+10%	Користувачі проводять більше часу в додатку

Втрати доходу через затримки	\$2000 на день	\$1000 на день	-50%	Зниження втрат завдяки покращенню часу відгуку
Витрати на оптимізацію	-	\$15,000	\$15,000	Одноразові витрати на реалізацію оптимізації
Щомісячна економія	-	\$30,000	\$30,000	Збільшення доходу від збільшення часу користування
Окупність інвестицій (ROI)	-	200%	-	ROI = (Щомісячна економія * 12 / Витрати) * 100%

Обчислення окупності інвестицій (ROI):

Щоб оцінити окупність інвестицій, використаємо формулу:

$$ROI = (\text{Щомісячна економія} \times 12 / \text{Витрати на оптимізацію}) \times 100\%$$

При витратах на оптимізацію в \$15,000 і щомісячній економії в \$30,000:

$$ROI=(30000 \times 12 / 15000) \times 100\% = 200\%$$

Це показує, що інвестиції окупляться протягом шести місяців, і після цього компанія почне отримувати чистий прибуток від впроваджених змін.

Покриття коду юніт-тестами: Забезпечення високої якості коду і зниження кількості дефектів у виробничому середовищі.

Lean Manufacturing (Ощадливе виробництво)

Ощадливе виробництво - методологія, спрямована на мінімізацію відходів у виробничих системах, зберігаючи при цьому продуктивність.

Для розрахунку ефективності застосування методології Lean Manufacturing (Ощадливе виробництво), яка спрямована на мінімізацію відходів і оптимізацію процесів, можемо скласти таблицю з відповідними показниками до та після впровадження методології. Такий підхід дозволяє виявити конкретні економії та покращення.

Таблиця 4.10. Модель оцінки ефективності впровадження ощадливого виробництва. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик Lean.

Параметр	До	Після	Різниця	Коментар
Час виготовлення одного виробу	30 хв	20 хв	-33%	Зменшення часу виробництва за рахунок оптимізації

Кількість відходів на виробництво	5%	2%	-60%	Значне зниження відходів
Витрати на логістику	\$10,000 на місяць	\$6,000 на місяць	-40%	Зниження витрат на логістику
Показник дотримання графіка виробів	85%	95%	+10%	Покращення дотримання графіків виробництва
Витрати на сировину	\$50,000 на місяць	\$40,000 на місяць	-20%	Економія на сировині за рахунок меншої кількості відходів
Окупність інвестицій (ROI)	-	-	-	Детальний розрахунок нижче.

Обчислення окупності інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Щомісячна економія} \times 12 / \text{Витрати на впровадження}) \times 100\%$$

Якщо витрати на впровадження методології складають \$30,000, а щомісячна економія складає:

Щомісячна економія=(Витрати на логістику+Витрати на сировину)_{до} –
(Витрати на логістику+Витрати на сировину)_{після}

Щомісячна
економія=(10000+50000)–(6000+40000)=60000–46000=14000

Тоді ROI буде:

$ROI=(14000 \times 12 / 30000) \times 100\% = 56\%$

Це означає, що інвестиції в методологію Lean Manufacturing окупляться менш ніж за два роки, а потім компанія почне отримувати чистий прибуток від зроблених змін.

Теорія обмежень (Theory of Constraints)

Ця концепція управління вказує на важливість визначення та усунення обмежень, що перешкоджають досягненню більш високих рівнів ефективності.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) зосереджується на ідентифікації та усуненні обмежень, які перешкоджають продуктивності системи. Ось приклад розрахунку ефективності застосування Теорії обмежень на прикладі вирішення проблеми з виробничим процесом:

Таблиця 4.11. Приклад розрахунку ефективності застосування Теорії обмежень. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик Теорії Обмежень.

Параметр	До	Після	Різниця	Коментар
Час обробки одного замовлення	5 днів	3 дні	-40%	Зменшення часу обробки завдяки усуненню обмежень
Пропускна спроможність	100 од./день	150 од./день	+50%	Збільшення пропускної спроможності
Витрати на обслуговування	\$20,000 на місяць	\$15,000 на місяць	-25%	Зниження витрат на обслуговування
Витрати на усунення дефектів	\$5,000 на місяць	\$2,000 на місяць	-60%	Зменшення витрат завдяки покращенню якості
Задоволеність клієнтів	80%	95%	+15%	Покращення задоволеності завдяки

				швидшому обслуговуванню
Окупність інвестицій (ROI)	-	-	-	Детальний розрахунок нижче.

Обчислення окупності інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Щомісячна економія} \times 12 / \text{Витрати на впровадження}) \times 100\%$$

Для прикладу, припустимо, що витрати на впровадження ТОС складають \$50,000, а щомісячна економія включає зниження витрат на обслуговування та усунення дефектів:

Щомісячна економія = Витрати на обслуговування _{до} – Витрати на обслуговування _{після} + Витрати на усунення дефектів _{до} – Витрати на усунення дефектів _{після}

$$\text{Щомісячна економія} = (20000 - 15000) + (5000 - 2000) = 5000 + 3000 = 8000$$

Тоді ROI буде:

$$ROI = (8000 \times 12 / 50000) \times 100\% = 192\%$$

Це означає, що інвестиції в теорію обмежень окупляться менше ніж за рік, забезпечуючи значний позитивний фінансовий вплив на компанію.

Тотальне продуктивне обслуговування (Total Productive Maintenance, TPM)

TPM - підхід, спрямований на збільшення ефективності обладнання через профілактичне обслуговування та включення всіх співробітників у процеси підтримки обладнання.

Тотальне продуктивне обслуговування (Total Productive Maintenance, TPM) є методологією, яка має на меті збільшення ефективності обладнання через мінімізацію простоїв і втрат. Ось приклад розрахунку ефективності застосування TPM:

Таблиця 4.12. Приклад розрахунку ефективності застосування TPM.

Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик.

Параметр	До	Після	Різниця	Коментар
Простої обладнання	20%	5%	-75%	Зменшення частоти простоїв завдяки регулярному обслуговуванню
Витрати на ремонт	\$30,000 на місяць	\$10,000 на місяць	-67%	Зменшення необхідності дорогого ремонту
Продуктивність обладнання	80%	95%	+19%	Підвищення ефективності обладнання

Оперативні витрати	\$100,000 на місяць	\$80,000 місяць	-20%	Зниження загальних витрат на виробництво
Втрати через дефекти продукції	5%	1%	-80%	Покращення якості продукції
Задоволеність співробітників	70%	90%	+29%	Покращення робочих умов сприяє збільшенню мотивації
Окупність інвестицій (ROI)	-	-	-	Детальний розрахунок нижче

Обчислення окупності інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Щомісячна економія} \times 12 / \text{Витрати на впровадження}) \times 100\%$$

Припустимо, що витрати на впровадження TPM складають \$100,000, а щомісячна економія включає зниження оперативних витрат та витрат на ремонт:

$$\text{Щомісячна економія} = \text{Витрати на ремонт}_{\text{до}} - \text{Витрати на ремонт}_{\text{після}} + \text{Оперативні витрати}_{\text{до}} - \text{Оперативні витрати}_{\text{після}}$$

$$\text{Щомісячна економія} = (30000 - 10000) + (100000 - 80000) = 20000 + 20000 = 40000$$

Тоді ROI буде:

$$ROI=(40000 \times 12 / 100000) \times 100\% = 480\%$$

Це означає, що інвестиції у ТРМ окупляться менше ніж за рік, забезпечуючи значний позитивний фінансовий вплив на компанію.

Scrum та Agile-підходи

Використовуються в розробці програмного забезпечення та інших галузях для постійного поліпшення продукту та процесів у коротких ітераціях, забезпечуючи швидку адаптацію до змінних потреб.

Таблиця 4.13. Приклад розрахунку ефективності застосування Scrum та Agile-підходів. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик процесів розробки.

Параметр	До впровадження Scrum/Agile	Після впровадження Scrum/Agile	Покращення (%)
Час розробки до першого релізу (місяці)	12	6	50.00
Кількість повторно використаних компонентів	10	25	150.00
Загальне задоволення	6	9	50.00

клієнта (шкала 1-10)			
Кількість помилок знайдених після релізу	50	15	70.00

Таблиця 4.13 показує значне покращення в різних аспектах проектного управління та виробництва після впровадження Scrum та Agile-підходів, включаючи скорочення часу на розробку, збільшення кількості ітерацій та повторне використання компонентів, а також підвищення задоволеності клієнтів і зниження кількості помилок після релізу.

4.4.2 Забір впливу уповноваження працівників на ефективність роботи компанії

У технологічних гігантів, таких як Google, Amazon, Microsoft та інших, для впровадження уповноваження працівників використовуються різні методології та підходи, та вимірювання впливу уповноваження працівників на ефективність роботи компанії. Ось деякі з найпопулярніших з прикладами вимірювання результатів:

Agile-підходи

Ці підходи, включаючи Scrum та Kanban, дозволяють командам самостійно управляти своїми проектами та приймати рішення на основі поточного стану проектів. Це сприяє відчуттю власності та уповноваженню на всіх рівнях.

Ми вже розглядали вплив застосування agile-підходів у розділі 3.7

Крос-функціональні команди

Великі технологічні компанії часто організують роботу в крос-функціональних командах, де співробітники з різних відділів (розробка, маркетинг, продажі тощо) працюють разом. Це дає кожному члену команди можливість внести свій вклад і вплинути на проект, прискорити його виконання та покращити якість (за рахунок кращого спілкування між представниками різних функцій як членів однієї команди). Ось приклад очікуваного ефекту:

Таблиця 4.14. Оцінка моделі впровадження крос-функціональних команд. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик вимірювання ефективності процесу.

Параметр	До	Після	Різниця
Кількість проектів на рік	8	12	4
Середній час реалізації проекту (місяці)	12	8	-4
Середня оцінка задоволеності клієнта	3.5	4.5	1.0

Таблиця 4.14 вказує на позитивний вплив впровадження крос-функціональних команд: збільшення кількості проектів на рік, зменшення середнього часу на реалізацію проектів та підвищення задоволеності клієнтів.

Політика відкритих дверей та відкритого спілкування

Багато технологічних компаній прагнуть створити культуру відкритості, де керівники доступні для обговорення ідей та занепокоєнь зі своїми командами. Це покращує комунікацію та сприяє культурі уповноваження.

Таблиця 4.15. Модель ефекту впровадження політики відкритих дверей та відкритого спілкування. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик комунікації.

Параметр	До	Після	Різниця
Час вирішення внутрішніх конфліктів (дні)	15	3	-12
Співробітники, які висловлюють задоволення (в %)	50%	85%	35%
Кількість інноваційних ідей на місяць	2	15	13
Рівень збереження персоналу (в %)	45%	85%	40%

Таблиця 4.15 вказує на позитивний вплив політики відкритих дверей та відкритого спілкування на робоче середовище та ефективність: скорочення часу на вирішення конфліктів, збільшення кількості задоволених співробітників, зростання кількості інноваційних ідей, а також підвищення рівня збереження персоналу.

Програми професійного розвитку

Пропонуючи співробітникам тренінги, семінари та можливості для навчання, компанії допомагають їм обирати та розвивати навички, які потрібні для автономії та уповноваження в їхніх ролях.

Таблиця 4.16 відображає приклад розрахунку, що демонструє значні поліпшення, які могли бути досягнуті завдяки імплементації програм професійного розвитку, включно з підвищенням кількості співробітників, які беруть участь у таких програмах, збільшенням набутих навичок, підвищенням загальної задоволеності роботою, зростанням продуктивності, зменшенням кількості помилок, та зниженням плинності кадрів. Ці зміни сприяють загальній ефективності та залученості персоналу.

Таблиця 4.16. Моделювання ефекту імплементації програм професійного розвитку. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик розвитку персоналу.

Параметр	До	Після	Різниця
Відсоток співробітників, які взяли участь у програмах	40%	75%	35%
Кількість нових навичок на співробітника	2	5	3
Задоволеність роботою (за шкалою від 1 до 10)	6.8	8.5	1.7

Зростання продуктивності (%)	8%	20%	12%
Зниження кількості помилок (%)	-	15%	15%
Зменшення плинності кадрів (%)	15%	10%	-5%

Системи внутрішньої відзнаки та визнання

Впровадження систем винагороди та визнання, які відзначають індивідуальні досягнення та внески, може значно підвищити мотивацію та почуття уповноваження серед співробітників.

Таблиця 4.17. Ілюстрація ефекту ефективності застосування програм професійного розвитку. Авторська пропозиція аналізу покращення типових розвитку персоналу.

Параметр	До	Після	Різниця
Відсоток співробітників, що проходять навчання (в %)	40%	70%	30%
Середній рівень компетенцій співробітників	3.2/5	4.1/5	0.9

Зростання продуктивності (в %)	5%	15%	10%
Відсоток співробітників, що ініціюють проекти	20%	35%	15%
Зменшення плинності кадрів (в %)	15%	10%	-5%

Таблиця 4.17 демонструє вплив програм професійного розвитку на робоче середовище та ефективність компанії: збільшення відсотка співробітників, які проходять навчання; покращення середнього рівня компетенцій; зростання продуктивності; збільшення кількості співробітників, які ініціюють нові проекти; і зниження плинності кадрів.

Гнучкі робочі умови

Дозволяючи співробітникам самостійно вибирати робочий графік або місце роботи, компанії підвищують їхню задоволеність і ефективність, одночасно демонструючи довіру до їхньої спроможності виконувати роботу без безпосереднього контролю.

Таблиця 4.18. Ілюстрація розрахунку ефективності застосування гнучких робочих умов. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик ефективності.

Параметр	До	Після	Різниця
Відсоток співробітників з гнучким графіком з віддалених регіонів	30%	70%	40%
Задоволеність роботою (за шкалою від 1 до 10)	4.0	8.2	4.2
Зменшення вартості проектів (%) за рахунок застосування кадрів з більш дешевих регіонів	0%	20%	-20%
Зростання продуктивності (%)	10%	25%	15%
Зменшення плинності кадрів (%)	18%	12%	-6%

Таблиця 4.18 демонструє поліпшення в кількох ключових областях після впровадження гнучких робочих умов, включаючи збільшення відсотка співробітників, які користуються такою можливістю; підвищення загальної задоволеності роботою; зменшення затримок у проектах; значне зростання

продуктивності; та зниження плинності кадрів. Впровадження цих змін сприяє створенню більш вмотивованого та ефективного персоналу.

4.4.3 Замір впливу прозорої комунікації на ефективність роботи компанії

Agile методології

Для покращення комунікації технологічні компанії з чіткою послідовністю використовують базові елементи Agile процесів. Пропонується вимірювати наступні показники при впровадженні цих елементів та порівнянні з минулим станом.

Таблиця 4.19. Вимір впливу впровадження Agile-методологій на комунікації в команді. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик ефективності комунікації.

Параметр	До Agile	Після Agile	Зміна	Опис змін
Частота зустрічей (на тиждень)	1	5	+4	Зміна щотижневих 1 год на щоденні 10 хв зустрічі (стендап-мітинги)
Вирішення конфліктів (дні)	5	2	-3	Скорочення часу на вирішення конфліктів

Затримка проектів (відсоток)	30%	15%	-15%	Зменшення кількості затриманих проектів з-за більш швидкого реагування на перепони
Виконання завдань в строк (%)	70%	90%	+20%	Покращення своєчасного виконання завдань з-за зменшення затримання проектів
Збір та опрацювання відгуків від клієнтів (позитивні %)	75%	95%	+20%	Підвищення рівня задоволеності клієнтів після запровадження реакції на них

Ця таблиця демонструє, як впровадження Agile-методологій може сприяти покращенню комунікації в команді, оптимізувати вирішення конфліктів і загалом підвищити ефективність виконання проектів. Завдяки частішим зустрічам та постійному зворотному зв'язку від клієнтів, команди можуть швидше реагувати на зміни та вирішувати проблеми, а завдяки

впровадженню процесу швидкої обробки зворотного зв'язку, впровадження ідеї клієнтів, або покращень після їх скарг.

360-градусний зворотний зв'язок

Ось приклад розрахунку ефективності комунікації при застосуванні 360-градусного зворотного зв'язку у формі таблиці:

Таблиця 4.20. Вимір впливу впровадження 360-градусного зворотного зв'язку на комунікації в команді. Авторська пропозиція аналізу покращення типових метрик ефективності комунікації.

Параметр	До	Після	Зміна	Опис змін
Частота отримання зворотного зв'язку (на рік)	1	4	+3	Збільшення кількості сесій зворотного зв'язку
Розуміння цілей та завдань (відсоток)	70%	90%	+20%	Покращення розуміння цілей роботи серед співробітників
Вирішення внутрішніх конфліктів (відсоток скорочення)	30%	60%	+30%	Ефективне вирішення конфліктів за рахунок відкритого обговорення

Задоволеність роботою (відсоток)	65%	85%	+20%	Збільшення загальної задоволеності роботою
Ефективність комунікації (оцінка з 10)	6	8	+2	Підвищення ефективності комунікації у команді

Таблиця 4.20 показує, як впровадження 360-градусного зворотного зв'язку може покращити внутрішню комунікацію в компанії, підвищити розуміння цілей роботи, скоротити конфлікти та підвищити загальну задоволеність персоналу. Цей метод дозволяє залучити співробітників до більш активної участі в оцінюванні та удосконаленні процесів, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню організаційної культури.

Використання комунікаційних платформ

Ось приклад таблиці для розрахунку ефективності використання оцифрованих комунікаційних платформ, як Slack або Microsoft Teams, що були детально описані в розділі 3.2:

Таблиця 4.21. Вимір впливу впровадження впровадження оцифрованих комунікаційних платформ на ефективність комунікації. Авторська аналізу покращення типових метрик ефективності комунікації.

Параметр	До	Після	Зміна	Опис змін
Час реакції на запити (середній час, години)	24	2	-22	Суттєве зменшення часу реакції на внутрішні запити
Залученість у проекти (відсоток)	50%	75%	+25%	Покращення залученості співробітників у проекти
Кількість електронних листів (на день)	100	40	-60	Зниження обсягу електронних листів завдяки миттєвому обміну повідомленнями
Задоволеність інструментами комунікації (відсоток)	60%	90%	+30%	Підвищення задоволеності інструментами для комунікації

Прозорість інформаційних потоків (оцінка з 10)	5	8	+3	Покращення прозорості доступу до інформації і процесів
--	---	---	----	--

Таблиця 4.21 ілюструє приклад виміру покращення ефективності комунікації після впровадження оцифрованих комунікаційних платформ на ефективність внутрішньої комунікації в компанії. Використання таких платформ може значно зменшити час відповіді на запити, знизити кількість необхідних електронних листів, підвищити залученість співробітників та загальну задоволеність використовуваними комунікаційними інструментами, а також забезпечити більшу прозорість інформаційних потоків у компанії.

Впровадження крос-функціональних команд

Таблиця 4.22 нижче відображає приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження крос-функціональних команд. Під крос-функціональними командами маються на увазі команди, що складаються зі спеціалістів різних сфер, які працюють над одним продуктом або проектом. Пояснення до кожного показника допомагають зрозуміти, яким чином впровадження крос-функціональних команд вплинуло на ефективність роботи компанії.

Таблиця 4.22. Вимір впливу впровадження крос-функціональних команд на ефективність комунікації. Авторський приклад аналізу показників виміру покращення ефективності комунікації.

Показники	Значення до	Значення після	Зміна	Пояснення
Середній час на рішення проблем	72 години	48 години	-33.3%	Зменшення часу на рішення вказує на покращену ефективність в роботі команд, що співпрацюють.
Задоволеність клієнтів	65%	82%	+26.2%	Підвищення задоволеності клієнтів відображає краще реагування на їхні потреби та запити.
Кількість інноваційних рішень	5 рішень на квартал	9 рішень на квартал	+80%	Збільшення кількості інноваційних рішень свідчить про активне

				внесення нових ідей від команд.
--	--	--	--	---------------------------------

Цей розрахунок підкреслює важливість крос-функціональних команд у покращенні внутрішньої комунікації та координації, що в кінцевому підсумку підвищує загальну продуктивність та задоволеність клієнтів.

Впровадження контролю над комунікаційними процесами через план комунікацій

Таблиця 4.23 нижче показує приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження плану управління комунікацією у компанії. Вона включає показники, які вимірюють вплив плану на внутрішню та зовнішню комунікацію, а також вплив на продуктивність і задоволеність співробітників.

Таблиця 4.23. Приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження плану управління комунікацією у компанії. Авторський аналіз типових показників виміру покращення ефективності комунікації.

Показники	Значення до	Значення після	Зміна	Пояснення
Частота комунікаційних збоїв	10 на тиждень	3 на тиждень	-70%	Значне зниження комунікаційних збоїв свідчить про більш ефективне

				управління комунікаціями.
Час реакції на запити клієнтів	24 години	8 годин	-66.7%	Швидша реакція на клієнтські запити підвищує задоволеність клієнтів та сприяє позитивному враженню.
Задоволеність співробітників в (шкала від 1 до 10)	6	8	+33.3%	Покращення внутрішньої комунікації веде до вищого рівня задоволеності серед співробітників.
Кількість вирішених проектних проблем	15 проблем на місяць	25 проблем на місяць	+66.7%	Збільшення кількості вирішених проблем є свідченням більш ефективної координації та

				співпраці в командах.
--	--	--	--	-----------------------

Впровадження плану управління комунікацією в компанії дозволяє формально вбудувати різні елементи комунікації в процеси компанії, що покращує якість взаємодій всередині компанії та з клієнтами, підвищує ефективність робочих процесів, і, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню задоволеності співробітників.

Проведення тренінгів з комунікації

Таблиця 4.24 ілюструє приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження тренінгів з комунікації в компанії. Цей приклад демонструє, як змінилася продуктивність спілкування, залученість співробітників та загальна ефективність робочих процесів після навчальних заходів.

Таблиця 4.24. Приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження тренінгів з комунікації в компанії. Авторський аналіз зміни показників виміру ефективності тренінгів.

Показники	Значення до	Значення після	Зміна	Пояснення
Кількість непорозумінь на проектах	20 на місяць	5 на місяць	-75%	Значне зниження кількості непорозумінь свідчить про більш ефективне

				та ясне спілкування між членами команди.
Середній час вирішення конфліктів	3 години	1 година	-66.7%	Швидше вирішення конфліктів за рахунок кращих навичок спілкування, здобутих на тренінгах.
Індекс залученості співробітників в (шкала від 1 до 10)	6	8	+33.3%	Покращення залученості свідчить про підвищення мотивації та задоволеності співробітників робочим середовищем.
Частота ефективних комунікаційних ініціатив	30 на місяць	60 на місяць	+100%	Подвоєння кількості ефективних комунікаційних ініціатив показує

				поліпшення активності та ініціативності співробітників.
--	--	--	--	---

Тренінги з комунікації значно покращують внутрішнє спілкування у компанії, знижують частоту непорозумінь, сприяють швидкому вирішенню конфліктів та підвищують залученість співробітників, що в кінцевому результаті позитивно впливає на загальну продуктивність компанії.

Впровадження спеціальних заходів для географічно-розподілених компаній та команд

Таблиця 4.25 представляє приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження спеціальних заходів для географічно-розподілених компаній та команд. Ці заходи можуть включати використання єдиної платформи для спілкування, регулярні відеоконференції та спеціальні сесії для узгодження часових поясів.

Таблиця 4.25. Приклад розрахунку ефективності комунікації після впровадження спеціальних заходів для географічно-розподілених компаній та команд. Авторський аналіз покращення базових показників ефективності.

Показники	Значення до	Значення після	Зміна	Пояснення
------------------	--------------------	-----------------------	--------------	------------------

Кількість проектних затримок	10 на місяць	3 на місяць	-70%	Зменшення затримок у проектах завдяки кращій координації між географічно-розподіленими командами.
Час реакції на запити в різних часових поясах	24 години	8 годин	-66.7%	Швидша реакція на запити завдяки чіткіше узгодженим графікам та використанню спільних інструментів комунікації.
Індекс задоволеності команди	6	8	+33.3%	Підвищення задоволеності команди, що працює на великі відстані, завдяки поліпшенню комунікації та взаєморозуміння.
Виконання проектних дедлайнів	70%	95%	+35.7%	Підвищення відсотка виконання дедлайнів завдяки ефективній та швидшій

				комунікації та координації між командами.
--	--	--	--	---

Ці спеціальні заходи значно покращують комунікацію між членами команд, що знаходяться в різних географічних локаціях, забезпечуючи кращу синхронізацію дій та швидше реагування на зміни та запити в проектах. Це також впливає на загальну продуктивність та залученість команди, що підтверджує ефективність впроваджених заходів.

4.5 Рекомендації для практичної сфери та подальших досліджень

Для того, щоб отримати практичну користь з наданої інформації і трансформувати культуру в більш ефективну, рекомендується:

- Ще раз проаналізувати визначення культури різними авторами, а також місце мотивації персоналу, на інших факторів в кожному такому визначенні.
- Зрозуміти, ретельно вивчаючи наведені джерела, застосування певних інструментів для підвищення ефективності компанії. Порівняти аналоги та обрати ті, що краще підходять під сферу роботи бізнесу, бажану культуру, продукти/сервіси та процеси компанії.
- Завжди визначати та вимірювати показники, які планується покращити - до змін та після. Приклади рекомендованих показників для вимірювання ефекту застосування трьох елементів ефективної культури надані у Додатку Й.
- Застосовувати підхід ітеративних змін, а не радикальних: зазвичай, радикальні зміни є найбільш стресовими, потребують більше часу та ведуть до інших викликів.

Далі наведені кілька ключових рекомендацій для впровадження ефективної корпоративної культури:

Залучення керівництва компанії. Вище керівництво повинно активно підтримувати та бути прикладом культурних змін. Лідери повинні демонструвати цінності, які компанія прагне виховати, в своїй поведінці та рішеннях.

Чітке визначення цінностей та поведінки, що бажається мати в компанії. Визначте ключові цінності, які ви хочете втілити у своїй організації. Це можуть бути прозорість, інновації, відповідальність, взаємоповага тощо. Зробіть ці цінності ясними та доступними для всіх

працівників. На моєму досвіді, можу сказати, що це досить важке завдання. Зміна культури займає роки, тому, можливо, має сенс спочатку зрозуміти, які фактичні цінності має компанія зараз, та яка відстань від тих, що вона бажає мати насправді.

Комунікація та відкритість. Створіть ефективні канали комунікації, щоб забезпечити легкий обмін інформацією на всіх рівнях організації. Регулярно діліться оновленнями, успіхами, а також викликами, з якими зіштовхується компанія.

Тренінги та розвиток. Впроваджуйте програми навчання та розвитку, які підтримують корпоративні цінності і сприяють професійному зростанню співробітників. Це може включати тренінги з лідерства, курси з комунікаційних навичок, семінари з управління змінами тощо.

Задіяність співробітників. Регулярно збирайте зворотний зв'язок від співробітників щодо їхнього досвіду роботи в компанії та їхнього сприйняття корпоративної культури. Використовуйте цей зворотний зв'язок для покращення умов праці та культурних ініціатив. Проводьте ретроспективи та наголошуйте на важливості покращень.

Визнання та винагороди. Розробіть систему винагород, яка відображає корпоративні цінності та відзначає співробітників за внесок, який відповідає культурним очікуванням. Це можуть бути нагороди за інновації, командну роботу, клієнтське обслуговування та інші ключові області.

Моніторинг та оцінка. Регулярно оцінюйте ефективність вашої корпоративної культури, і коригуйте стратегію в залежності від результатів. Це допоможе вашій компанії не тільки підтримувати, але й вдосконалювати корпоративну культуру на довгострокову перспективу.

Аналізуючі можливі причини невдачі впровадження елементів ефективної культури, я би визначив наступні:

Опір змінам з боку співробітників. Такий опір може виникати через відсутність розуміння необхідності змін або через боязнь втрати звичного стану речей. Саме для цього компанії-гіганти вбудовують тести на сумісність з культурою компанії в процес найму співробітників.

Недостатнє залучення вищого керівництва. Без активної участі та підтримки з боку вищого керівництва, ініціативи зміни культури можуть сприйматися як несерйозні або вторинні, що призводить до їх невдачі. Дуже часто керівники компаній є активними євангелістами впровадження цінностей, роз'яснення їх значення та впливу на ефективність. Приклад - роз'яснення Джека Ма щодо цінностей Алібаба [103].

Недостатньо ресурсів для змін. Обмежені ресурси для проведення навчання, розробки програм та впровадження нових практик можуть стати перешкодою для ефективних змін.

Культурні бар'єри. Глобальна діяльність технологічних компаній може ускладнювати єдине бачення культурних змін, особливо якщо організація має різноманітний культурний склад співробітників.

Ці фактори, якщо їх не враховувати, можуть істотно ускладнити або навіть зробити неможливим успішне впровадження змін у корпоративну культуру, навіть при наявності великого бажання і зусиль з боку організації.

Для подальших досліджень рекомендується врахувати наступне:

- Як варіант девіації цього дослідження або нового похідного, намагатись проаналізувати компанії меншого розміру (категоризація SMB - small medium business), динаміку розвитку культури на різних етапах економічної ефективності та життєвого шляху компанії.

- Порівняти роботу та вплив всіх трьох елементів корпоративної культури до та після виходу на IPO (як стандартний головний чинник, що спонукає компанії задуматись про ефективність).
- Прослідкувати плинність кадрів з великих компаній в стартапи та SMB та вплив цих кадрів на культуру малих компаній.
- Вплив сучасних технологій, наприклад, штучного інтелекту і відношення до його використання для внутрішніх процесів, як елемент впливу на корпоративну культуру.

4.6 Взаємозв'язок між постійним удосконаленням, прозорою комунікацією та уповноваженням робітників

Прозора комунікація сприяє уповноваженню персоналу. Відкрита та прозора комунікація є важливою для того, щоб вся організація розуміла рівень повноважень співробітників на дії, що безпосередньо впливають на результат їхньої роботи та роботи компанії в цілому. Так само прозора та чітка комунікація важлива, щоб працівники самі чітко розуміли свої повноваження. Без прозорої комунікації уповноваження працівників ускладнюється, або взагалі стає неможливим. Дослідження Майфред і Майфред показують, що прозора комунікація підвищує довіру та залученість працівників, що, у свою чергу, сприяє їхній мотивації та закріплює повноваження [79; с. 89-94].

В свою чергу, працівники, що мають певні уповноваження, і добре усвідомлюють їх та свій вплив на організацію, більше вмотивовані робити зміни та впливати на результати. Вони не тільки бачать необхідність змін із середини, а ще й можуть мотивувати співробітників робити певні кроки для вдосконалення, як колеги, а не як менеджери. Згідно з дослідженням Хакман та Олдхам (Hackman & Oldham) [66], працівники, які мають високий рівень уповноваження, демонструють вищу залученість до процесів вдосконалення та інновацій.

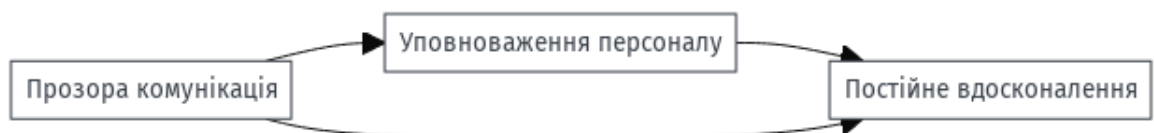


Рис. 4.1. Зв'язок між прозорою комунікацією, уповноваженням персоналу та постійним вдосконаленням.

Постійне вдосконалення базується на прозорій комунікації та підтримує її. Такі інструменти, як ретроспектива, або постійний зворотний

зв'язок неможливі без чіткої та прозорої комунікації. Обговорення нових ідей та покращення процесів стає невід'ємною частиною життя компанії та вбудовується в процеси покращення. Ба більше, постійне вдосконалення вимагає високого рівня прозорості, щоб усі члени команди були обізнані про поточні ініціативи і могли ефективно співпрацювати [89].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алібаба. Більше двох десятиліть виняткових інновацій. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.alibabagroup.com/en-US/about-alibaba>
2. Вестерман, Джордж, Бонне, Дідьє, Макафі, Ендрю. Лідируючи в цифрі: Перетворення технологій на бізнес-трансформацію. Масачусетс: Harvard Business Review Press, 2014. - 256 с.
3. Герст, Ерон. Економіка мети: Як ваше прагнення до впливу, особистісного зростання та спільноти змінює світ. Нью Йорк: Elevate, 2014. = 288 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. з англ. - СПб: Питер, 2000. - 832 с.
5. Деніел Пінк. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Переклад: Дзвінка Завалій. Лабораторія: 2023. - 208 с.
6. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 39.
7. Иванов С.В., Рынкевич Н.С. Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph. Yu. Pasichnyk and etc.; Coventry University, The Academy of Economic Science of Ukraine. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 545-554.

8. Калюжна Н. Г., Мамітько Ю. С. Кластеризація країн за національними культурними особливостями як інструмент розвитку корпоративної культури міжнародних компаній. *Бізнес Інформ.*, 2022. № 6.
9. Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій // *Актуальні проблеми психології*. Том. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. - С. 275-284.
10. Кім С. Кемерон, Роберт Е. Куїнн. Діагностика та зміна організаційної культури: на основі Концепції цінностей, що конкурують. Нью Йорк: Jossey-Bass; 2011, - 288 с.
11. Креденцер О. Исследование основных характеристик предпринимательского поведения менеджеров организаций в контексте организационного развития / О. Креденцер // *Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика*. – Рига: Балтийский институт психологии и менеджмента, 2012. – Том 8. – Часть 1. – С. 106-112.
12. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури / О.В. Креденцер // *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013 – Т. 1. – Вип. 39. – С. 10-15.
13. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку // *Актуальні проблеми психології* Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна

- психологія / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Видавництво А.С.К., 2009. – Ч. 23. – С. 16-21.
- 14.Л. М. Каращук. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Кемерона та Р. Куїнна. - Миколаїв, 2018. 70 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf
- 15.Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова, О.В. Винославська, М.В. Войтович, В.М. Ів-кін, О.С. Ковальчук, Н.Л. Коломінський, О.В. Креденцер, М.П. Малигіна, О.О. Тополенко, Г.Л. Федосова, О.А. Філь, О.П. Щотка. Технологія роботи організаційних психологів. - Київ: Інкос, 2005.
- 16.Л.М. Карамушка. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія; за ред. Л.М. Карамушки. К.: Педагогічна думка, 2015. - 28 с.
- 17.Македон В.В. Валіков В.П. Управлінські складники формування та розвитку організаційної культури на підприємстві. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії, 2017. - 176 с.
- 18.Мейер Ерін. Карта культур: Прорив крізь невидимі кордони глобального бізнесу. Нью Йорк: PublicAffairs, 2014. - 288 с.
- 19.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. з англ. — М.: Дело, 1992. - 702 с.
- 20.Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 –соціальна психологія;

- психологія соціальної роботи / О. О. Мітічкіна ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. –Луганськ, 2012. –20 с.
21. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 3. С. 60–66. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_12.pdf
22. Підхід Геллапа до культури: Створення культури, що забезпечує результативність. Інститут Геллапа, 2018. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.gallup.com/workplace/354842/organizational-culture-paper.aspx>
23. Поліщук Т. П. Розвиток організаційної культури професійно-технічного навчального закладу –провідний чинник управлінської діяльності/ Т. П. Поліщук // Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації : м-ли Міжнар. наук.-практ. конференції. –К. : Міленіум, 2015. – С. 170–172.
24. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.
25. Просіна О. В. OSAI як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти). LOGOS, 2020. - С. 71–75.
26. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія (вебсайт) / Л.М.Карамушка, О. В.Креденцер, К. В.Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. –К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

27. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
28. Райс, Ерік. Стартап на мільйон: Як сучасні підприємці використовують постійні інновації для створення радикально успішних бізнесів. Нью Йорк: Crown Currency, 2011. - 336 с.
29. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу № 3(57), 2019. - С. 123-136.
30. Серкіс Ж.В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти / Ж.В. Серкіс // Актуальні проблеми психології. Том I: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 140–145.
31. Скотт Кім. Радикальна прямота. Як керувати не втрачаючи людяності (переклад на рос). Москва: ЕКСМО, 2000. - 336 с.
32. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства [Текст] : дис... канд. психол. наук : 19.00.05 / І. І. Сняданко ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. –К., 2007. – 333 с.
33. Терещенко К.В. Толерантність педагогічних працівників в контексті розвитку організаційної культури закладів освіти / К.В. Терещенко // Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу "Запорізький національний університет" / за ред. С.Д. Масименка, Н.Ф. Шевченко, М.Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – № 1(5). – С. 104–111.

34. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. Для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки – К.: Фірма „ІНКОС”, 2005.
35. Тополов Є.В. Професійна агресивність особистості : монографія / Є.В. Тополов. – К. : ВД «Слово», 2011. – С. 157–158.
36. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты / [под ред. М.Н. Кулапова]. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
37. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник / за редакцією Л.М. Карамушки, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК, 2014. – 140 с.
38. Федорчук В.М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача» : [навч.- метод. посіб.] / В.М. Федорчук. – Кам’янець-Подільський : Абетка, 2003. – 240 с.
39. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – [2-е изд., доп.]. – М. : Психотерапия, 2009. – С. 467–470.
40. Харрисон Р. Исследование различных типов организационной культуры / Р. Харрисон // Культура организации : учебное пособие / А. Н. Чаплина, Т. А. Вашко. – Красноярск : Красноярский коммерческий ин-т, 1996. – 164 с.
41. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
42. Шевченко А. М. Вплив організаційно-професійних та соціально-демографічних чинників на оцінку педагогічними

- працівниками рівня розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / А.М.Шевченко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. І : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. : С.Д.Максименко, Л.М.Карамушки. –К:А.С.К., 2011. – Вип. 30. – С. 251–254.
- 43.Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / [пер. з англ.]; под ред. В.А. Спивака / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
- 44.Aino Vonge Corry, Retrospectives Antipatterns. Addison-Wesley Professional Бостон, 2020. - 288 с.
- 45.Alistair Cockburn. Retrospective. Agile Alliance — Agile Glossary. What is Heartbeat Retrospective? - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.agilealliance.org/glossary/heartbeat-retrospective/>
- 46.Amazon. Принципи керівництва. Leadership Principles. Вебсайт. (також див. Додаток В). - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.amazon.jobs/content/en/our-workplace/leadership-principles>
- 47.Anders Rojewski. Introduction to the Agile Retrospective: the Why, the What, and the How. Neatro, 2023. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.neatro.io/agile-retrospective>
- 48.Ben Zuckerman & David Jefferson. Human Population and the Environmental Crisis. Jones & Bartlett Learning, 1996. - 136 с.
- 49.Bollinger, D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede – P., 1987.

50. Chinedu Duruh. Continuous Learning in IT: Why It's Important and How to Keep Up. LinkedIn, 2023. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/continuous-learning-why-its-important-how-keep-up-chinedu-duruh/>
51. CIPD. Developing organisation culture Six case studies, 2011. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/developing-organisation-culture_2011-six-case-studies_tcm18-10885.pdf
52. Cohn, M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Addison-Wesley. Бостон, 2009. - 512 с.
53. Company Culture at Google / Employee Experience Magazine. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google/#:~:text=There%20isn't%20a%20standard%20company%20culture%20at%20Google.&text=The%20company%20has%20promoted%20a,Google%20promotes%20?exibility>
54. Comparably. Місія, візія та цінності компанії Microsoft. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.comparably.com/companies/microsoft/mission>
55. Conway, Melvin E. How do Committees Invent?. F. D. Thompson Publications, Inc., 1968. - 31 с.
56. Coursera, What Is a Retrospective? - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/what-is-retrospective>
57. Creating a Positive Feedback Loop in Your Business. Indeed: 2024 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.indeed.com/hire/c/info/positive-feedback-loop>

58. Effective 360 Feedback Examples for Peers: Your Ultimate Guide. interobservers: 2024 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://interobservers.com/360-feedback-examples-for-peers/>
59. Esther Derby, Diana Larsen, Ken Schwaber. Agile Retrospectives: Making Good Teams Great. Pragmatic Bookshelf, Флауер Маунд - Техас, 2006. - 178 с.
60. Esther Derby, Diana Larsen. Agile Retrospectives. Making Good Teams Great, The Pragmatic Bookshelf, Ролі (Північна Кароліна), 2006. - 178 с.
61. Foxconn / Hon Hai. Про Hon Hai. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.honhai.com/en-us/about/core-values>
62. Frameworks for Assessing Organizational Culture // Open Library Publishing Platform. Pressbooks for Ontario's Postsecondary Educators. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter/3-3-frameworks-for-assessing-organizational-culture/>
63. Geert Hofstede. The 6 dimensions model of national culture. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
64. Gentry & Stephen Young “Use Situation-Behavior-Impact (SBI)TM to Understand Intent”. Center for Creative Leadership, 2022. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-vs-impact-sbii/>
65. Google. Ten things we know to be true. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://about.google/philosophy/>

66. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Work redesign. Addison-Wesley. Бостон, 1980. - 352 с.
67. Hazal Şimşek. 12 Process KPIs to Monitor Process Performance in 2024. research.aimultiple.com. 2024. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://research.aimultiple.com/process-kpis/>
68. Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, "The New New Product Development Game", 1986. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
69. Human Synergistics Australia Pty. Melissa Jones, IBM Case Study: "Reinventing Through Culture Change" 15.02.2022. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.human-synergistics.com.au/resources/case-studies/content/2022/02/14/ibm-case-study-reinventing-through-culture-change>
70. Human Synergistics Australia Pty. SANDOZ Case Study: "Unbossed culture take performance to new heights". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.human-synergistics.com.au/docs/default-source/default-document-library/sandoz-case-study.pdf?sfvrsn=76582645_2
71. Human Synergistics Australia Pty. SHAPE Case Study: "Culture Rebuild Improves Every Performance Metric" 27.05.2021. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.human-synergistics.com.au/resources/content/2021/05/27/shape-case-study-culture-rebuild-improves-every-performance-metric>
72. John Doerr. Measure What Matters. Portfolio Penguin: Kindle Edition, 2018. - 299 с.

73. Kelly Miller. What Is the GROW Coaching Model? Positive Psychology, 2020. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>
74. Ken Schwaber & Jeff Sutherland The Scrum Guide, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2020. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
75. Lyssa Test. The GROW coaching model: What it is and how to use it. Culture Amp, 2023. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cultureamp.com/blog/grow-model-coaching>
76. Macrotrends. Amazon Revenue 2010-2024. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>
77. Madeline Miles. Start, Stop, Continue: How to implement this retrospective model. BetterUp, 2023. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.betterup.com/blog/start-stop-continue>
78. Marshall Goldsmith, Mark Reiter. What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful! Hyperion, Нью Йорк, 2007. - 236 с.
79. Mayfield, J., & Mayfield, M. Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. American Business Review, 2002. 20(2), - С. 89-94.
80. Measure Success, Efficiency, and Productivity of Business KPIs. kyber.consulting, 2024. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://kyber.consulting/measure-success-efficiency-and-productivity-of-business-kpis>

81. Measuring The Efficiency Of A Business - 10 Metrics To Get You Started. PayEM, 2022. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.payem.co/blog/10-metrics-to-measure-business-efficiency>
82. Meister, Jeanne C., Karie Willyerd. "Mentoring Millennials." Harvard Business Review, 2010. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>
83. Meta. Our culture // Meta Platforms. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.metacareers.com/life/collections/diversity-collection/>
84. Michelle Bennett. How To Use the GROW Coaching Model. Niagara Institute, 2023. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.niagarainstitute.com/blog/grow-model>
85. Microsoft. Корпоративні цінності. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.microsoft.com/en-us/about/corporate-values>
86. Microsoft. Цінності. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.microsoft.com/en-us/about/values>
87. Norman L. Kerth. Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews. Dorset House Publishing, 2001. - 288 с.
88. Organizational Culture Assessment Instrument online / OCAI online. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ocai-online.com/>
89. Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization Paperback – Deckle Edge, March 21, 2006.

90. PRNewswire. Meta Reports Fourth Quarter and Full Year 2023 Results; Initiates Quarterly Dividend. Лютый 2024. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2024/Meta-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2023-Results-Initiates-Quarterly-Dividend/default.aspx>
91. Rebecca Knight. Managing People from 5 Generations. Harvard Business Review, 2014. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
92. Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology
93. Robin Waite. Maximising Efficiency: Crafting Key Performance Indicators For Optimal Employee Performance. robinwaite.com., 2023. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.robinwaite.com/blog/maximising-efficiency-crafting-key-performance-indicators-for-optimal-employee-performance>
94. Ryan Panchadsaram. What is an OKR? Definition and Examples. What Matters. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>
95. Rytfit.ai. Unlocking Workforce Efficiency: A Guide to the 10 Most Common KPIs. LinkedIn, 2023. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-workforce-efficiency-guide-10-most-common-kpis-rytfit/>

96. Samsung. Принципи ведення бізнесу. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/about-us/company-info/>
97. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990. - 464 с.
98. Statista. Щорічний дохід Google з 2002 до 2023 рік. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/266206/googles-annual-global-revenue/>
99. Stefan Wolpers. The Scrum Anti-Patterns Guide— A Hands-on Manual from the Trenches. Version: 5.70 2023-09-23 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://attachments.convertkitcdn.com/1872/3554f1e0-57c9-4c23-8a2e-0f208a3e0e6f/scrum-anti-patterns-guide-v-570-2023-09-23.pdf>
100. Stone, D., & Heen, S. Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well. Viking, 2014. - 368 с.
101. Surabhi. 60+ Powerful 360 Degree Feedback Examples. Peoplebox, 2024 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.peoplebox.ai/blog/360-degree-feedback-examples/>
102. The GROW Coaching Model: How to Push Employees to Achieve Their Goals. Hone, 2021. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://honehq.com/resources/blog/the-grow-coaching-model/>
103. Thomas Gad. The 6 Core Values Driving Alibaba's Success. Business Strategy Insider, 2022. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://brandingstrategyinsider.com/the-6-core-values-driving-alibabas-success/>

104. Xcomms.com. Identifying and measuring the key performance indicators (KPIs) of effective communication, 2023. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<https://www.xcomms.com/post/identifying-and-measuring-the-key-performance-indicators-kpis-of-effective-communication>

ДОДАТКИ

Додаток А

Метод OCAI: Організаційний Культурний Оціночний Інструмент (Organizational Culture Assessment Instrument)

Метод OCAI, або Організаційний Культурний Оціночний Інструмент (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблений Кемерон та Куїнн, є широко використовуваним інструментом для оцінки корпоративної культури організації. Він базується на Компетентній Моделі Культур (Competing Values Framework), яка класифікує культури організацій у чотири типи: кланову, адгократичну (інноваційну), ринкову і ієрархічну. Ось як можна використовувати метод OCAI для оцінки та розвитку культури організації:

Підготовка: Залучити учасників організації до процесу. Особливо важливо залучити представників з різних рівнів управління та підрозділів, щоб забезпечити різноманітність перспектив.

Розподіл опитувальників: OCAI містить шість ключових питань, кожне з яких вимірює чотири типи культур за шкалою від А до D (кланова, адгократична, ринкова, ієрархічна). Респонденти розподіляють 100 балів між чотирма варіантами у відповідь на кожне з питань, показуючи, наскільки кожен опис відповідає їхній організації.

Збір та аналіз даних: Після заповнення опитувальників, результати аналізуються для визначення домінантної культури в організації. Також можна виявити другорядні культурні тенденції, які мають вплив на поведінку та рішення.

Обговорення результатів: Важливо провести зустрічі або семінари, де команди можуть обговорити результати. Це може включати роздуми про те,

як домінантна культура впливає на ефективність організації та що можна покращити.

Планування змін: На основі отриманих результатів і обговорень, розробляється план дій для розвитку та/або корекції організаційної культури. Це може включати стратегічні ініціативи, програми навчання та розвитку, а також зміни в управлінських практиках.

Моніторинг та оцінка прогресу: Після впровадження змін важливо періодично повторювати оцінку за допомогою OSAI, щоб оцінити ефективність здійснених заходів і внести необхідні корективи.

Використання OSAI дозволяє не лише діагностувати культуру організації, але й спрямовувати зусилля на її стратегічне розвиток та оптимізацію.

Таблиця 2.1

Оцінка поточного стану організаційної культури (анкета) [14; с. 65]

1. Найважливіші характеристики**Стан, %**

А	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	} $\Sigma =$ 100
Б	Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	
С	Організація орієнтована результат. Головна ціль – домогтися виконання завдання, що було поставлене. Люди орієнтовані на конкуренцію та досягнення поставленої мети	
Д	Організація чітко структурована та контролюється. Більшість дій людей визначаються формалізованими процедурами	

2. Стиль лідерства в організації**Стан, %**

А	Стиль лідерства в організації є більше моніторингом, є прагнення допомогти або навчити	} $\Sigma =$ 100
Б	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, інновацій та схильності до ризику	
С	Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, агресивності, орієнтації на результати	
Д	Загальний стиль лідерства в компанії є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ.	

3. Управління найманими працівниками**Стан, %**

А	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності та участі у прийнятті рішень	} $\Sigma =$ 100
Б	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності	
С	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень	
Д	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах	

4. Сполучна сутність організації**Стан, %**

А	Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	} $\Sigma =$ 100
Б	Організацію пов'язують воедино прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	
С	Організацію пов'язує воедино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога	

Д	Організацію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	
---	---	--

5. Стратегічні цілі


Вага, %

А	Організація загострює увагу до гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть	} $\Sigma =$ 100
Б	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей	
С	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку	
Д	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль та плавність усіх операцій	

6. Критерії успіху

Вага в орг,
%

А	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей	
Б	Організація визначає успіх з урахуванням володіння унікальної чи новітньої продукцією. Це виробничий лідер та новатор	
С	Організація визначає успіх з урахуванням перемоги над ринком і випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку	
Д	Організація визначає успіх з урахуванням рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати	



Σ =
100

Таблиця 2.2

Оцінка кращого стану організаційної культури (анкета)

1. Найважливіші характеристики		Бажаний стан, %
А	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	} $\Sigma =$ 100
Б	Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	
С	Організація орієнтована результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	
Д	Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	

2. Загальний стиль лідерства в організації

Баж.
стан, %

А	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	} $\Sigma =$ 100
Б	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	
С	Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, агресивності, орієнтації на результати	
Д	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.	

3. Управління найманими працівниками

Баж.
стан, %

А	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності та участі у прийнятті рішень	} $\Sigma =$ 100
Б	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням інд. ризику, новаторства, свободи та самобутності	
С	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень	
Д	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах	

4. Сполучна сутність організації

Бажаний
стан, %

А	Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	
Б	Організацію пов'язують воедино прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	
С	Організацію пов'язує воедино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога	
Д	Організацію пов'язують воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	

$\Sigma =$
100

5. Стратегічні цілі

Бажаний
стан, %

А	Організація загострює увагу до гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть	} $\Sigma =$ 100
Б	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей	
С	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку	
Д	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль та плавність усіх операцій	

6. Критерії успіху**Вага, %**

А	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей	} $\Sigma =$ 100
Б	Організація визначає успіх з урахуванням володіння унікальної чи новітньої продукцією. Це виробничий лідер та новатор	
С	Організація визначає успіх з урахуванням перемоги над ринком і випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку	
Д	Організація визначає успіх з урахуванням рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати	

Додаток Б

Принципи керівництва Амазон - Amazon Leadership Principles.

Переклад українською.

Оригінал:

<https://www.amazon.jobs/content/en/our-workplace/leadership-principles>

Одержимість клієнтами (Customer Obsession)

Лідери починають з клієнта і працюють у зворотному напрямку. Вони активно працюють, щоб завоювати та зберегти довіру клієнтів. Хоча лідери звертають увагу на конкурентів, вони одержимі клієнтами.

Власність (Ownership)

Лідери є власниками. Вони думають стратегічно і не жертвують довгостроковою цінністю заради короткострокових результатів. Вони діють від імені всієї компанії, не обмежуючись тільки своєю командою. Вони ніколи не кажуть: "Це не моя робота."

Винахід і спрощення (Invent and Simplify)

Лідери очікують і вимагають інновацій та винаходів від своїх команд і завжди шукають способи спростити. Вони спрямовані на зовнішнє середовище, шукають нові ідеї всюди і не обмежені принципом "не винайдено тут". Коли ми робимо щось нове, ми приймаємо, що можемо бути неправильно зрозумілі протягом довгого часу.

Часто праві (Are Right, A Lot)

Лідери часто праві. Вони мають сильне судження і гарні інстинкти. Вони шукають різні точки зору і працюють над тим, щоб спростувати свої вірування.

Вчитися і бути цікавим (Learn and Be Curious)

Лідери ніколи не припиняють вчитися і завжди прагнуть покращити себе. Вони цікавляться новими можливостями і діють, щоб їх дослідити.

Наймати та розвивати найкращих (Hire and Develop the Best)

Лідери підвищують планку продуктивності з кожним наймом та підвищенням посади. Вони визнають виняткові таланти і охоче переміщують їх по всій організації. Лідери розвивають лідерів і серйозно ставляться до своєї ролі в коучингу інших. Ми працюємо в інтересах наших людей, щоб винайти механізми для розвитку, як наприклад Career Choice.

Наполягати на найвищих стандартах (Insist on the Highest Standards)

Лідери мають безкомпромісно високі стандарти — багато хто може думати, що ці стандарти надмірно високі. Лідери постійно підвищують планку і мотивують свої команди доставляти продукти, послуги та процеси високої якості. Лідери забезпечують, щоб дефекти не передавалися далі, і що проблеми вирішувались так, щоб вони залишалися вирішеними.

Думати масштабно (Think Big)

Думати про мале — це самоздійснюване пророцтво. Лідери створюють та комунікують рух сміливим напрямком, що надихає на результати. Вони думають по-іншому і шукають нові шляхи обслуговувати клієнтів.

Схильність до дій (Bias for Action)

Швидкість має значення в бізнесі. Багато рішень та дій є оборотними і не потребують глибокого дослідження. Ми цінуємо розрахований ризик.

Економність (Frugality)

Досягати більшого з меншим. Обмеження породжують винахідливість, самодостатність та винахід. За збільшення чисельності персоналу, розміру бюджету або постійних витрат не нараховуються додаткові бали.

Заслужити довіру (Earn Trust)

Лідери уважно слухають, відверто говорять і поважно ставляться до інших. Вони голосно критикують себе, навіть коли це незручно або неприємно. Лідери не вважають, що вони або їхня команда завжди пахнуть парфумами. Вони порівнюють себе і свої команди з кращими.

Занурення в деталі (Dive Deep)

Лідери працюють на всіх рівнях, залишаються на зв'язку з деталями, часто проводять аудити і скептично ставляться до відмінностей між метриками та анекдотичними даними. Жодне завдання не є для них нижчим.

Мати хребет; не погоджуватись та приймати рішення (Have Backbone; Disagree and Commit)

Лідери зобов'язані поважно оскаржувати рішення, коли вони не згодні, навіть коли це некомфортно або виснажливо. Лідери мають переконання і є завзятими. Вони не йдуть на компроміс заради соціальної згуртованості. Коли рішення визначене, вони повністю йому віддаються.

Доставляти результати (Deliver Results)

Лідери зосереджені на ключових входах для свого бізнесу і доставляють їх з належною якістю та вчасно. Незважаючи на зворотні удари, вони піднімаються до випадку і ніколи не відступають.

Прагнути бути найкращим роботодавцем на Землі (Strive to be Earth's Best Employer)

Лідери щодня працюють над створенням більш безпечного, продуктивнішого, вищого виконання, більш різноманітного та справедливішого робочого середовища. Вони керують з емпатією, веселяться на роботі та роблять легким для інших веселитися. Лідери питають себе: Чи ростуть мої співробітники? Чи вони уповноважені? Чи готові вони до наступного? Лідери мають візію та відданість особистому успіху своїх співробітників, чи то в Amazon, чи деінде.

Успіх і масштаб приносять широкую відповідальність (Success and Scale Bring Broad Responsibility)

Ми починали в гаражі, але ми вже не там. Ми великі, ми впливаємо на світ і ми далеко не ідеальні. Ми повинні бути скромними і обдуманими навіть про побічні ефекти наших дій. Наші місцеві спільноти, планета і майбутні покоління потребують, щоб ми кожен день ставали кращими. Ми повинні починати кожен день з рішучості зробити краще, діяти краще і бути кращими для наших клієнтів, наших співробітників, наших партнерів та світу в цілому. І ми повинні закінчувати кожен день, знаючи, що завтра ми можемо зробити ще більше. Лідери створюють більше, ніж споживають, і завжди залишають речі кращими, ніж знайшли їх.

Додаток В

Google. Цінності. 10 речей, які ми знаємо, що є правдою

Сфокусуйтеся на користувачеві, і все інше слідуватиме за цим (Focus on the user and all else will follow).

З самого початку ми зосереджувалися на забезпеченні найкращого досвіду користувача. Чи ми розробляємо новий інтернет-браузер, чи робимо невеликі зміни на нашій домашній сторінці, ми докладаємо значних зусиль, щоб переконатися, що вони в кінцевому підсумку служитимуть вам, а не нашим внутрішнім цілям чи фінансовим результатам. Наш інтерфейс домашньої сторінки простий та зрозумілий, а сторінки завантажуються миттєво. Розміщення в результатах пошуку нікому не продається, а реклама не тільки чітко позначена як така, вона пропонує відповідний контент і не відволікає. А коли ми створюємо нові інструменти та застосунки, ми віримо, що вони повинні працювати настільки добре, що вам не доведеться задумуватись про те, як вони могли бути розроблені інакше.

Краще робити одну справу дійсно добре (It's best to do one thing really, really well).

Ми займаємося пошуком. З однією з найбільших дослідницьких груп у світі, яка виключно зосереджена на розв'язанні проблем пошуку, ми знаємо, що робимо добре, і як ми можемо це робити краще. Завдяки постійній ітерації над складними проблемами, ми змогли вирішити складні питання і забезпечити постійне вдосконалення сервісу, який вже робить пошук інформації швидким та безшовним досвідом для мільйонів людей. Наша відданість покращенню пошуку допомагає нам застосовувати здобуті знання до нових продуктів, таких як Gmail та Google Maps. Наша мета полягає у тому, щоб принести потужність пошуку у раніше не досліджені області, і

допомогти людям отримувати доступ і використовувати ще більше постійно зростаючої інформації у їхньому житті.

Швидше краще, ніж повільно (Fast is better than slow).

Ми знаємо, що ваш час цінний, тому коли ви шукаєте відповідь у мережі, ви хочете отримати її негайно – і ми прагнемо задовольнити ваші потреби. Можливо, ми єдині у світі, хто може сказати, що наша мета полягає в тому, щоб люди залишали наш веб-сайт якомога швидше. Зменшуючи надлишкові біти та байти на наших сторінках та збільшуючи ефективність нашого сервісного середовища, ми неодноразово побили власні рекорди швидкості, так що середній час відповіді на результат пошуку становить лише частку секунди. Ми враховуємо швидкість при випуску кожного нового продукту, чи то мобільний застосунок, чи Google Chrome, браузер, розроблений для швидкісного сучасного вебу. І ми продовжуємо працювати над тим, щоб все це ставало ще швидшим.

Демократія в Інтернеті працює (Democracy on the web works).

Пошук Google працює, оскільки основою роботи його алгоритму є мільйони осіб, які розміщують посилання на веб-сайтах, щоб допомогти визначити, які інші сайти пропонують цінний контент. Ми оцінюємо важливість кожної веб-сторінки, використовуючи понад 200 сигналів та різноманітні техніки, включно з нашим запатентованим алгоритмом PageRank™, який аналізує, які сайти були «обрані» як найкращі джерела інформації іншими сторінками в Інтернеті. Оскільки Інтернет зростає, цей підхід насправді покращується, оскільки кожен новий сайт є новим пунктом інформації та новим голосом, що має бути врахованим. У тому ж дусі ми активні в розробці відкритого програмного забезпечення, де інновації відбуваються завдяки колективним зусиллям багатьох програмістів.

Вам не потрібно бути за столом, щоб потребувати відповіді (You don't need to be at your desk to need an answer).

Світ стає все більш мобільним: люди хочуть мати доступ до інформації там, де вони знаходяться, і коли вони це потребують. Ми піонери нових технологій і пропонуємо нові рішення для мобільних сервісів, які допомагають людям по всьому світу виконувати будь-які завдання на своєму телефоні, від перевірки електронної пошти і подій у календарі до перегляду відео, не кажучи вже про декілька різних способів доступу до пошуку Google на телефоні. Крім того, ми сподіваємось сприяти більшим інноваціям для мобільних користувачів скрізь за допомогою Android, відкритої мобільної платформи безкоштовно. Android переносить відкритість, яка формувала Інтернет, у мобільний світ. Не тільки споживачі отримують вигоду, маючи більше вибору та інноваційні мобільні досвіди, але це також відкриває можливості доходу для операторів, виробників і розробників.

Ви можете заробляти гроші, не роблячи зла (You can make money without doing evil).

Google - це бізнес. Дохід, який ми генеруємо, походить від надання технологій пошуку компаніям та від продажу реклами, яка відображається на нашому сайті та на інших сайтах в Інтернеті. Сотні тисяч рекламодавців по всьому світу використовують Google Ads для реклами своїх продуктів; сотні тисяч видавців використовують нашу програму AdSense для показу реклами, що відповідає змісту їхнього сайту. Щоб забезпечити, що ми в кінцевому підсумку обслуговуємо всіх наших користувачів (чи є вони рекламодавцями, чи ні), ми маємо набір керівних принципів для наших рекламних програм та практик:

- Ми не дозволяємо показ реклами на наших сторінках з результатами, якщо вона не є відповідною там, де вона показана. І ми твердо віримо, що реклама може надавати корисну інформацію, якщо, і тільки якщо, вона відповідає тому, що ви хочете знайти - тому можливо, що деякі пошуки взагалі не призведуть до реклами.
- Ми вважаємо, що реклама може бути ефективною, не будучи крикливою. Ми не приймаємо рекламу у вигляді спливаючих вікон, яка перешкоджає вашій здатності бачити запитуваний вами контент. Ми виявили, що текстові оголошення, які відповідають людині, яка їх читає, мають набагато вищі показники кліків, ніж реклама, яка з'являється випадково. Будь-який рекламодавець, незалежно від розміру, може скористатися цим високо цільовим засобом.
- Реклама в Google завжди чітко позначена як "Спонсороване посилання", тому вона не порушує цілісність наших результатів пошуку. Ми ніколи не маніпулюємо рейтингами, щоб розмістити наших партнерів вище в наших результатах пошуку, і ніхто не може купити кращий PageRank. Наші користувачі довіряють нашій об'єктивності, і жоден короткостроковий виграш ніколи не міг би виправдати порушення цієї довіри.

Завжди є більше інформації (There's always more information out there).

Після того, як ми проіндексували більше HTML-сторінок в Інтернеті, ніж будь-яка інша пошукова служба, наші інженери зосередили свою увагу на інформації, яка не була так легко доступна. Іноді це було просто питання інтеграції нових баз даних у пошук, таких як додавання пошуку номерів телефонів і адрес та бізнес-довідника. Інші зусилля вимагали трохи більше креативності, наприклад, додавання можливості пошуку в архівах новин,

патентах, наукових журналах, мільярдах зображень і мільйонах книг. І наші дослідники продовжують шукати способи надання всієї світової інформації людям, які шукають відповіді.

Потреба в інформації не знає кордонів (The need for information crosses all borders).

Наша компанія була заснована в Каліфорнії, але наша місія полягає в тому, щоб забезпечити доступ до інформації для всього світу та на кожній мові. Для цього у нас є офіси в понад 60 країнах, ми підтримуємо понад 180 інтернет-доменів і надаємо понад половину наших результатів людям, які живуть поза межами Сполучених Штатів. Ми пропонуємо інтерфейс пошуку Google більш ніж на 130 мовах, даємо людям можливість обмежувати результати контентом, написаним на їхній власній мові, і прагнемо забезпечити решту наших застосунків і продуктів на якомога більшій кількості мов і доступних форматах. За допомогою наших інструментів перекладу люди можуть відкривати контент, написаний на іншому кінці світу на мовах, які вони не розмовляють. Завдяки цим інструментам і допомозі волонтерів-перекладачів ми змогли значно покращити як різноманітність, так і якість послуг, які ми можемо запропонувати навіть у найвіддаленіших куточках світу.

Можна бути серйозним без костюма (You can be serious without a suit).

Наші засновники побудували Google навколо ідеї, що робота повинна бути викликом, і цей виклик повинен бути веселим. Ми віримо, що великі, креативні речі ймовірніше трапляються в правильній корпоративній культурі - і це не просто лава-лампи та гумові м'ячі. Велике значення мають командні досягнення та гордість за індивідуальні досягнення, які сприяють нашому загальному успіху. Ми високо цінуємо наших співробітників -

енергійних, пристрасних людей з різноманітними підходами до роботи, гри та життя. Наша атмосфера може бути неформальною, але коли з'являються нові ідеї в черзі в кафе, на командній зустрічі чи в тренажерному залі, вони обмінюються, перевіряються і впроваджуються з вражаючою швидкістю - і вони можуть стати майданчиком для нового проекту, призначеного для всесвітнього використання.

Добре - просто недостатньо хорошо (Great just isn't good enough).

Ми бачимо велич у чомусь як початкову точку, а не кінцеву мету. Ми ставимо перед собою цілі, яких, як ми знаємо, ще не можемо досягти, тому що знаємо, що, розтягуючись, щоб їх досягти, ми можемо зайти далі, ніж очікували. Завдяки інноваціям та ітерації ми прагнемо взяти речі, які добре працюють, і покращити їх несподіваними способами. Наприклад, коли один з наших інженерів побачив, що пошук добре працює для правильно написаних слів, він замислився над тим, як він справляється з помилками у написанні. Це призвело його до створення інтуїтивно зрозумілого та кориснішого механізму перевірки орфографії.

Додаток Д

6 BlaBlaПринципів

Переклад українською.

Оригінал: <https://blog.blablacar.com/about-us/culture>

Для того, щоб спрямувати наш ріст, залишаючись вірними нашій основній місії, наша команда залучила до спільної роботи шість BlaBlaПринципів, які служать компасом, що керує нашою поведінкою та рішеннями в наших офісах по всьому світу. Разом вони є основою нашої корпоративної культури.

Будь залученим (Be the member)

Наша мета - створити цінність для учасників нашої спільноти спільних поїздок. Для цього нам потрібно вжитися в їхнє становище, проїхатися в їхніх автомобілях, відчути співчуття до їхніх потреб та обмежень. Ми є користувачами нашого сервісу, членами нашої спільноти.

Ділись більше. Навчайся більше. (Share more. Learn more.)

Ми вчимося та розвиваємося разом як команда. Ми побудуємо внутрішні знання, і всі ми станемо кращими на своїх посадах та професійно зростемо, навчаючись у інших команд і ділячись інформацією замість її затримувати. Ми також ділимося знаннями з рештою екосистеми.

Роби помилки. Вчись. Досягай успіху. (Fail. Learn. Succeed)

Ми інновуємо, ризикуємо, створюємо абсолютно нове рішення, йдемо непроторованими шляхами. Іноді ми можемо зазнавати невдач. Це частина нашої історії, і ми колективно вчимося на цих помилках, щоб стати сильнішими.

Мрій. Вирішуй. Досягай цілей. (Dream. Decide. Deliver)

Ми наважилися уявити рішення для подорожей, яке не існувало. Але ідея нічого не варта без виконання. Великі ідеї йдуть разом з сміливими рішеннями та наполегливістю їх втілення. Є час мріяти. Час вирішувати. І час втілювати.

Будь економним. Їдьте далеко. (Be lean. Go far.)

Стрункість означає уникнення марнотратства.

Творчий дух стартапу підживлюється економністю та розумним використанням ресурсів, що забезпечує сталий довгостроковий ріст.

Наш продукт має бути струнким і створювати простий користувацький досвід, щоб пропонувати максимальну цінність.

Якщо ви знаєте, коли ви хочете їхати (далеко), ви можете зробити правильні вибори, щоб залишатися стрункими.

З гумором та серйозно. (Fun & Serious)

Індивідуальна серйозність насправді дозволяє колективну веселість. Коли ви серйозно ставитеся до того, що робите, є місце для того, щоб всім разом веселитися і насолоджуватись поїздкою. Ми віддані робочому середовищу, де панує Веселість і Серйозність.

Ці шість BlaBlaПринципів були розроблені в ході колаборативного процесу на рівні компанії, який відбувся в кінці 2017 року, через п'ять років після того, як перша версія десяти Принципів була розроблена спільно першими 60 співробітниками BlaBlaCar. Команда відчула, що по мірі розвитку компанії її Принципи також повинні еволюціонувати. Колишні Принципи все ще є частиною того, ким ми є, але шість вищеописаних є

тими, про що ми колективно вирішили відкрито говорити на наступному етапі.

Додаток Е

Microsoft. Цінності.

Корпоративні цінності.

Повага (Respect). Ми визнаємо, що думки, почуття та минуле інших є такими ж важливими, як і наші власні.

Цілісність (Integrity). Ми чесні, етичні та заслуговуємо на довіру.

Відповідальність (Accountability). Ми беремо на себе повну відповідальність за наші рішення, дії та результати.

Цінності продуктів.

Інновації (Innovation). Ми віримо, що технології можуть і повинні бути силою добра, і що значущі інновації можуть і будуть сприяти кращому світу як великими, так і малими способами.

Різноманіття та інклюзивність (Diversity and inclusion). Ми процвітаємо на різноманітті голосів. Ми залучаємо досвід, сили та різні точки зору наших співробітників та клієнтів, щоб інформувати, викликати та розширювати наше мислення. Ось як ми інновуємо.

Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility). Ми віримо, що технологія є потужною силою добра і працюємо над тим, щоб забезпечити сталий майбутнє, де кожен має доступ до переваг та можливостей, створених технологіями.

Штучний інтелект (AI). Ми віримо, що, коли ШІ розробляється з людиною центрі, він може розширювати ваші можливості, звільняти вас для більш креативних та стратегічних починань, та допомагати вам або вашій організації досягати більшого.

Надійність в обчисленнях (Trustworthy Computing). Перевірте, як ми забезпечуємо безпечний, приватний та надійний обчислювальний досвід на основі здорових бізнес-практик.

Реагування на COVID-19 разом (Responding to COVID-19 together). У той час, як світ реагує на спалах COVID-19, ми працюємо над тим, щоб зробити свою частку, забезпечуючи безпеку наших співробітників, прагнучи захистити здоров'я та добробут громад, у яких ми діємо, та надаючи технології, поради та ресурси нашим клієнтам.

Додаток Ж
Цінності компанії Foxconn (Hon Hai).

Переклад українською.

Оригінал: <https://www.honhai.com/en-us/about/core-values>

Корпоративні цінності.

Турбуватись (Care). Ми турбуємося та поважаємо один одного і застосовуємо ці цінності у нашій повсякденній діяльності.

Мати впевненість (Confidence). Ми завжди діємо з сильним бажанням досягти успіху і впевнені, що ми можемо це зробити.

Мати рішучість (Determination). Ми маємо непохитну відданість досягненню результатів незважаючи на всі труднощі.

Цінності продуктів.

Бути цілісними (Integrity). Можливість чесно ставитися до людей, справедливість і рівність у поведінці, законне дотримання, дотримання зобов'язань, самодисципліна та послідовність слів і дій для здобуття довіри.

Бути старанними (Diligent). Заснована на "цінності" та "ефективності", відмінності, відмінна якість, та неухильно прагне до духу та поведінки прогресу і успіху.

Бути гнучким (Agile). Може передбачати проблеми, виявляти можливості, бути сміливим у інноваціях, приймати рішення за допомогою наукових методів, йти вперед, і завжди зберігати еластичність у коригуванні та виправленні.

Ділитись (Share). Відкрите ставлення, альтруїстичне мислення, гостре спостереження, підтримка, готовність ділитися, відкритість і інклюзивність, та створення механізму і платформи для ділення.

Співпрацювати (Cooperate). З командною свідомістю, взаємною повагою, відкритим спілкуванням, спільною відповідальністю, та спільним розвитком, ефективно співпрацюючи з людьми для досягнення спільних цілей.

Спільне процвітання (Co-prosperity). Вести співробітників, клієнтів та партнерів до усвідомлення бізнес-філософії групи, створювати сталий розвиток і процвітання підприємства, та врешті досягти цілі сталого розвитку EPS+ESG.

Додаток 3

Цінності компанії Meta Platforms (Facebook)

Переклад українською.

Оригінал: <https://www.metacareers.com/culture>

Рухайся швидко

Ми будуємо та вчимося швидше за інших. Діючи терміново, ми не відкладаємо на наступний тиждень те, що можемо зробити сьогодні. Ми постійно працюємо над тим, щоб прискорити наші найважливіші ініціативи, методично усуваючи перешкоди. Йдеться про швидкий рух в одному напрямку разом – як компанії та як окремих осіб.

Зосередься на довготривалому впливі

Ми підкреслюємо довгострокове мислення, яке спонукає нас розширювати терміни для нашого впливу, а не оптимізувати задля короточасних перемог. Ми повинні вирішувати завдання, які матимуть найбільший вплив, навіть якщо повні результати не будуть видні роками.

Створюй чудові речі

Ми прагнемо створювати не просто хороші, а захоплюючі речі. Ми вже створили продукти, які корисні мільярдам людей. У нашому наступному розділі ми зосередимось також на тому, щоб надихати їх у всьому, що робимо.

Живи в майбутньому

Будуймо майбутнє роботи, яке ми хочемо, з акцентом на особисту участь, призначену для підтримки міцного, цінного досвіду для наших людей, які вирішили працювати з офісу, а також продуманий та навмисний підхід до того, де ми інвестуємо в дистанційну роботу. Це також означає

бути першопрохідцями у майбутніх продуктах, які ми створюємо, щоб люди відчували себе разом, де б вони не були.

Будь безпосереднім та поважай своїх колег

Ми створюємо культуру, де ми є прямолінійними і готовими до важких розмов один з одним. У той же час ми також поважаємо одне одного і коли ділимося відгуками, ми визнаємо, що багато провідних світових експертів працюють тут.

Meta, meta-друзі, я

Ми є опікунами нашої компанії та нашої місії. У нас є відчуття відповідальності за наш спільний успіх та одне одного як членів команди. Йдеться про турботу про нашу компанію та про друг друга.

Додаток И

Фактори та обґрунтування вибору суб'єктів дослідження

З огляду на різноманітність підходів до вибору об'єктів цього дослідження, можна виділити ключові фактори, що вплинули на вибір суб'єктів досліджень наданих автором в цій роботі:

- **Макроекономічний вплив** компаній різних масштабів;
- **Частка працівників на ринку праці** та їхня належність до компаній різного розміру, що корелює із впливом корпоративної культури;
- **Динаміка культурних змін**, яка відображає гнучкість та адаптивність корпоративних цінностей;
- **Фактори, що впливають на корпоративну культуру** залежно від розміру компанії та її внутрішніх структурних особливостей;
- **Потенційна варіативність результатів дослідження** у часовій перспективі, враховуючи специфіку різних періодів розвитку технологій.

Ці фактори визначають не лише актуальність і доцільність вибору об'єктів дослідження, але й дозволяють краще зрозуміти загальний вплив корпоративної культури на різні аспекти діяльності компаній та подальші кроки щодо розвитку теми дослідження.

Макроекономічний вплив компаній різних масштабів.

Цифровий сектор, зокрема провідні технологічні компанії, має значний вплив на світовий ВВП. За різними оцінками, цифрова економіка у 2023 році складала близько 15% світового ВВП, і ця частка продовжує зростати. Серед великих компаній, таких як Amazon, Google, Apple, Meta (Facebook), Microsoft, а також китайських Alibaba та Tencent, цифрові доходи досягають

мільярдів доларів і формують суттєву частину глобального ринку. Зокрема, впровадження хмарних сервісів і платформи, побудовані на технологіях штучного інтелекту, стали основними двигунами цього зростання, забезпечуючи високий прибуток і великі ринкові частки у різних галузях^{3 4}
5.

Цей розвиток технологій, включно з хмарними та бізнес-моделями типу “платформа”, сприяє економічному впливу технологічних гігантів, які активно розширюють свою діяльність у різних сферах – від фінансових послуг до роздрібної торгівлі. Тому, крім прямого впливу на ВВП, такі компанії також змінюють ринкові структури й стратегії інших компаній, що робить їх роль ще більш впливовою у світовій економіці.

Малі технологічні компанії роблять свій внесок у цифрову економіку, але їхня частка в загальному цифровому ВВП залишається відносно невеликою. За оцінками, такі компанії можуть охоплювати від 2 до 5% від загальної вартості цифрової економіки. Наприклад, у Великобританії розвиток малих і середніх підприємств (SMB - small medium business) активно підтримується через програми, націлені на сприяння інноваціям і росту стартапів, які особливо впливають на сегменти програмного забезпечення, кібербезпеки й автоматизації.^{6 7}

У таких країнах, як, наприклад, Індія, малі технологічні компанії роблять значний внесок у динаміку цифрової економіки, зокрема завдяки

³ Elisabeth Clemmons, Andrea Siviero, Lapo Fioretti Digital Economy Pulse — H1 2024 Update: The Global IT vs. GDP Growth Gap Is Broadening. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US51058024&pageType=PRINTFRIENDLY>

⁴ Rebeca Grynspan. The Digital Economy Report 2024. UNSTAD. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

⁵ Matthew Crupi, Chris Johnson, and David Crawford. Tech-tonic Shifts: Technology Is Reshaping the Global Economy. Bain & Company 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/technology-reshaping-global-economy-tech-report-2021/>

⁶ TechUK. Digital Economy. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.techuk.org/shaping-policy/digital-economy.html>

⁷ Dr. Deepak Mishra, Dr. Mansi Kedia, Dr. Aarti Reddy, Ms. Krithika Ramnath. The State of India's Digital Economy Report 2024. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://icrier.org/publications/the-state-of-india-s-digital-economy-report-2024/>

інноваційним послугам і рішенню специфічних місцевих проблем, що, в свою чергу, стимулює економічне зростання та створення робочих місць.⁷ Варто зазначити, що Індія - це країна, з якої походить досить багато розробників, але дуже велика кількість з них, на досвід автора, бажає працювати саме на західні компанії, або через еміграцію, або віддалено через аутсорсингові компанії.

Такі малі компанії також мають потенціал збільшити свою частку завдяки підтримці урядових програм та міжнародних інвестицій, що робить їх важливим компонентом загальної екосистеми цифрової економіки, але не робить їх зразком економічної ефективності.

Отже, коли ми говоримо про ефективність в плані абсолютних цифр та макроекономічний внесок таких бізнесів, участь малих компаній не мала б суттєвого впливу, а можливо й знаходилась би в рамках статистичної похибки. Дослідження показують, що 90% малих технічних компаній залишаються на тому ж рівні, оскільки важко виходити на більш великі ринки та конкурувати з вже усталеними гравцями, і багато таких просто зникає, не витримуючи конкуренції (чудовим прикладом буде спогад, коли у 2008-2012 роках виникали маленькі стартапи, що будували свій бізнес на розробці мобільних додатків, що вмикали спалах в телефонах для використання в якості ліхтарика з різними додатковими режимами. Вони просто зникли, коли iOS (у 2013) та Android (у 2014) представили ці функції як частину стандартної операційної системи).

Останні два десятиліття цей процес значно ускладнився, і лише 15-20% малих компаній могли вирости до середнього або великого розміру, але

зараз цей відсоток зменшився вдвічі⁸⁹. Найпоширеніше майбутнє таких малих технологічних компаній - це їхнє поглинання великими. Великі компанії купують стартапи, щоб інтегрувати їхні патенти, технології або команди. За останні роки спостерігається збільшення рівня банкрутств серед малих SaaS та технічних компаній, що свідчить про часте злиття або придбання цих компаній більшими гравцями, ніж їхнє незалежне існування⁹. Як результат, такі компанії автоматично набувають тієї культури, що притаманна великій компанії, що поглинає малу.

Частка працівників на ринку праці та їхня належність до компаній різного розміру

Багато працівників великих технологічних компаній переходять до маленьких через бажання працювати над інноваційними проєктами з більшою гнучкістю та меншою бюрократією або для того, щоб набути кращі ролі в менеджерській ланці. Після скорочень у великих компаніях, таких як Google та Meta, відбувся значний вплив кадрів у стартапи, особливо ті, які пропонують гнучкі умови роботи та можливості для впливу. Зокрема, невеликі компанії, які дозволяють віддалену роботу та не мають суворих політик щодо відвідування офісу, залучають більше кандидатів, ніж великі фірми, які, як правило, мають жорсткіші умови щодо гібридної роботи. Цей перехід автоматично вносить елементи культури великих компаній в малі, так як більшість таких спеціалістів в буквальному плані “зростали” у технологічних гігантах.

⁸ Matt Dallisson. The Gap Between Large and Small Companies Is Growing. Why? 2019 [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://mattdallisson.com/global-interest/the-gap-between-large-and-small-companies-is-growing-why/>

⁹ Randy Wooton, Ray Rike. Small Companies, Big Growth: Why SaaS Companies Under \$1M are Booming with Ray Rike. Maxio 2024. [Електронний ресурс - стенограма виступу]. - Режим доступу:

<https://www.maxio.com/podcast/38-small-companies-big-growth-why-saas-companies-under-1m-are-booming>

На платформах для пошуку роботи з місією, таких як Tech Jobs for Good, спостерігалось зростання кількості профілів пошукачів після хвиль звільнень у великих технологічних компаніях на 40%. Подібні платформи також повідомляють, що місії компаній стали більш значущими для працівників, що покидають великі компанії на користь менших з соціальними чи екологічними цілями^{10 11}.

Найбільше є попит на працівників, які мають досвід роботи з хмарними технологіями, штучним інтелектом та даними. Зацікавленість викликають як технічні посади, такі як розробники, аналітики даних та спеціалісти з кібербезпеки, так і нетехнічні ролі, наприклад, в управлінні проектами та розвитку продукту. Працівники, що переходять у стартапи, часто обирають ці ролі заради можливості безпосередньо впливати на проект та швидко реалізовувати ідеї.

Динаміка культурних змін

Дослідження свідчать, що існує зв'язок між розміром технологічних компаній та їхнім віком. Старші компанії в технологічному секторі зазвичай мають більший розмір, оскільки за роки діяльності накопичують більше ресурсів і здобувають довіру інвесторів, що сприяє розширенню. Наприклад, великі компанії зазвичай виходять на IPO (початкове публічне розміщення акцій) через 10-13 років від заснування, зокрема в галузях охорони здоров'я та технологій. Це вказує на швидке зростання та агресивну стратегію фінансування на ранніх етапах розвитку порівняно з іншими галузями, де середній вік компаній на момент IPO сягає 30 років або більше.

¹⁰ Amanda Hoover. Big Tech Laid Off Thousands. Here's Who Wants Them Next. Wired 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.wired.com/story/big-tech-layoffs-hiring/>

¹¹ Ellis Di Cataldo. Study: Small Companies Are More Flexible with Hybrid Work. Tech.co 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tech.co/news/small-business-flexible-hybrid-work>

Крім того, розмір компанії може суттєво впливати на її успішність. Дослідження виявляють, що менші компанії, особливо ті, які виходять на IPO, демонструють нижчу рентабельність у короткостроковій перспективі порівняно з великими компаніями. Старіші та більші компанії, завдяки стабільному зростанню та зменшенню інвестиційних ризиків, мають вищу ймовірність культурної та фінансової стабільності та прибутковості. Тому малі компанії тут також не є гарним прикладом економічної ефективності.

Ці висновки також мають значення для аналізу ефективності різних розмірів компаній в технологічному секторі, оскільки розмір і вік фірми можуть впливати на стратегії фінансування, витрати на капітал, а також швидкість зростання в умовах конкурентного середовища ^{12 13}.

Фактори, що впливають на корпоративну культуру.

Наукові дослідження, які розглядають час, необхідний для встановлення стабільної корпоративної культури в технологічних компаніях, і показники, що впливають на стабільність культури в менших компаніях, показують різноманітні висновки. За даними опитувань та аналізу компаній, формування сталої культури зазвичай займає від 3 до 5 років. За цей період потрібно, щоб компанія створила чіткі цінності, з якими погоджується колектив, і впровадила ефективні процеси комунікації та підтримки між працівниками та керівництвом. Наприклад, Buffer і Dropbox формують свою

¹² Simon Radipere, Shepherd Dhlwayo. The role of age and business size on small business performance in the South African small enterprise sector. LLC "Consulting Publishing Company "Business Perspectives" Journal "Problems and Perspectives in Management". Volume 12, Issue 4, 2014. [Електронний ресурс]. - Режим доступу https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5920/PPM_2014_04_Radipere.pdf

¹³ Smadar Siev, Mahmoud Qadan. Call Me When You Grow Up: Firms' Age, Size, and IPO Performance across Sectors. MDPI 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/586>

культуру через регулярні заходи, що підкреслюють прозорість і інновації, як-от Hack Weeks у Dropbox чи відкритість і соціальну підтримку у Buffer ¹⁴.

У менших технологічних компаніях культура може змінюватися частіше через невизначеність із кадровим складом та відсутність формальних структур. Тут зміни в культурі часто зумовлені коливаннями на ринку, змінами пріоритетів і набором нових працівників (особливо менеджерів, коли в такій компанії всього 3-5 менеджерських ролей), які можуть впливати на цінності команди. Серед ключових факторів, які впливають на культуру в таких компаніях, можна виділити залученість керівництва до підтримки єдиної місії, частоту змін у команді та організаційні процедури, які допомагають зменшити плинність працівників і сприяти їхньому зростанню в межах компанії ¹⁵.

Також згадується важливість особливої уваги до місії і цінностей компанії, які повинні періодично переглядатися і адаптуватися для підтримки мотивації і відданості команди. Все це каже, що вивчення ефективності культури саме на прикладі великих компаній дає більш сталі та достовірні результати.

Потенційна варіативність результатів дослідження

Адаптація цінностей компанії у технологічних компаніях відбувається з урахуванням їх розміру, адже зі зростанням змінюються як потреби, так і управлінські підходи. У менших компаніях цінності, як правило, формуються "знизу вгору" або з акцентом на колективну участь, оскільки це сприяє створенню єдиної культури, яка охоплює більшу частину працівників. У більш великих компаніях, навпаки, підхід до формування

¹⁴ Sam Jeans. How six tech startups built impressive company cultures. Vested. Aug 2022 [Електронний ресурс]. - Режим доступу

<https://www.vestd.com/blog/how-six-tech-startups-built-impressive-company-cultures>

¹⁵ Sylvie Woolf. Creating a Stable Company Culture. ClearCo. 2014. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://blog.clearcompany.com/creating-a-stable-company-culture>

цінностей часто є "зверху вниз", де лідери визначають основні принципи, а працівники залучаються до їх реалізації. Це дозволяє зберегти послідовність у культурі компанії попри велику кількість працівників і команд, що працюють у різних підрозділах та регіонах.

Цінності в більших компаніях також можуть включати механізми заохочення, які сприяють підтримці обраних принципів у поведінці співробітників. Наприклад, ADP¹⁶ рекомендує погоджувати цінності з фінансовими стимулами та системами винагороди, щоб забезпечити їх реалізацію у щоденній роботі. Для успішної адаптації культурних принципів компаніям необхідно зважати на змінні фактори, такі як розмір та розподіл співробітників між різними офісами. Це допомагає уникнути розривів між декларованими цінностями та реальними поведінковими моделями співробітників.¹⁷

Періодичний перегляд цінностей також є важливим для технологічних компаній, оскільки вони часто працюють у швидко змінюваних середовищах, де потрібна адаптивність. Більші компанії зазвичай створюють спеціальні комітети для оцінки ефективності культурних ініціатив, тоді як менші можуть переглядати цінності через безпосередні обговорення з усіма працівниками, що сприяє більш гнучкому підходу до їх актуалізації.

Таким чином, розмір компанії значно впливає на те, як формуються, адаптуються та переглядаються цінності в процесі її розвитку, а також на вибір методів підтримки цих цінностей у різних умовах та структурах компанії.

¹⁶ Chuck. Leddy. Company Values: 4 Steps for Understanding and Documenting Your Culture. ADP 2018. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.adp.com/spark/articles/2018/11/company-values-4-steps-for-understanding-and-documenting-your-culture.aspx>

¹⁷ PraisePal. Company Core Values Examples For Startups: 15 examples for a positive work culture across global tech companies [2022]. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.praisepal.com/blog/company-core-values-examples-for-startups>

Отже, дослідження малих та середніх за розміром компаній дійсно могло б значно розширити обсяг роботи та підвищити її універсальність, однак це водночас могло б знизити концентрацію на дійсно важливих факторах у загальному контексті світової корпоративної культури. Аналіз впливу малих компаній, динаміки змін корпоративної культури та ефективності на різних етапах розвитку компанії, а також вивчення впливу технологічної еволюції, безумовно, додав би нові виміри до дослідження і може бути врахований при майбутньому дослідженні даної теми. Для цієї роботи було свідомо прийнято рішення обмежити дослідження великими технологічними компаніями зі сталою культурою для досягнення більш практичних порад щодо застосування результатів работ.

Додаток I

Як це працює. Підсумовування практичного застосування та прикладів впливу трьох елементів корпоративної культури.

Як працює культура прозорі комунікації

Amazon

Amazon відома своїм унікальним підходом до внутрішньої прозорості та комунікації. Одним із таких прикладів є використання шестисторінкових меморандумів замість традиційних презентацій PowerPoint на важливих нарадах. Цей метод був впроваджений Джеффом Безосом у 2004 році і змушує керівників глибоко аналізувати та структурувати свої ідеї в чітке оповідання. Такий підхід забезпечує прозорість у комунікаціях, оскільки дозволяє більш чітко передавати складні рішення та сприяє кращому узгодженню в компанії. Сам процес написання меморандуму допомагає уточнити ідеї та забезпечити внутрішню узгодженість. Крім того, наради в Amazon часто починаються з тихого читання цих меморандумів, що сприяє більш ефективному обговоренню та збереженню концентрації на основних питаннях ^{18 19}.

Ще одним прикладом є платформа Circles, яка була створена для нових керівників команд. Вона сприяє відкритим і вразливим розмовам між співробітниками різних команд та регіонів, допомагаючи новим працівникам орієнтуватися в складній структурі компанії. Це дозволяє створювати внутрішню культуру підтримки та комунікації, навіть в умовах великої організації, де складно залишатися з'єднаним ¹⁸.

Google

¹⁸ Kristin Graham. How Amazon is Connecting Culture and Communication. Firstup. 2020.

<https://firstup.io/podcast/how-amazon-is-connecting-culture-and-communication/>

¹⁹ Amazon Memo: What Lessons Does It Hold? Management Consulted. 2024

<https://managementconsulted.com/amazon-memo/>

Google надає великого значення внутрішній прозорості як основному елементу своєї корпоративної культури. Компанія вірить, що прозорість сприяє довірі та співпраці серед працівників, що веде до кращих результатів. Одним із ключових способів, якими Google забезпечує прозорість, є регулярні зустрічі з керівництвом (town hall meetings) та відкриті канали комунікації, що дозволяють співробітникам бути в курсі справ і мати можливість висловлювати свою думку^{20 21}.

Крім того, в Google також активно сприяють психологічній безпеці та чітким комунікаціям, що сприяють успіху команд. Дослідження Project Aristotle показало, що ефективна комунікація з керівництва — зокрема, чітке визначення ролей та очікувань — значно підвищує результативність команд²⁰

Google також підтримує інновації через політику "20% часу", яка надає співробітникам можливість працювати над особистими проектами. Це створює ще одну складову прозорості корпоративної культури, де працівники відчують свою важливість і залученість²¹

Фохсонн

Фохсонн, як один з провідних світових виробників, надає важливе значення внутрішній прозорості у своїй діяльності, особливо у контексті корпоративного управління та сталого розвитку. Компанія впровадила різні рамки для прозорого управління, зокрема за допомогою ініціативи Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) для управління ризиками, пов'язаними з кліматом²².

²⁰ Malène Jouany. Key Takeaways from Google's Project Aristotle. Haiilo 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу
<https://haiilo.com/blog/team-communication-key-takeaways-from-googles-project-aristotle/>

²¹ Culture Partners. Google's Company Culture: Unveiling Organizational Values. [Електронний ресурс]. - Режим доступу
<https://culturepartners.com/insights/googles-company-culture-unveiling-organizational-values/>

²² Foxconn - ESG Insight - Diverse Inclusiveness, Employee Satisfaction [Електронний ресурс]. - Режим доступу
[https://www.foxconn.com/s3/reports/CSR/EN/2022/%E9%B4%BB%E6%B5%B7-2022ESG\(EN\)-20230731-Diverse%20Inclusiveness.%20Employee%20Satisfaction.pdf](https://www.foxconn.com/s3/reports/CSR/EN/2022/%E9%B4%BB%E6%B5%B7-2022ESG(EN)-20230731-Diverse%20Inclusiveness.%20Employee%20Satisfaction.pdf)

Окрім того, Foxconn активно працює над покращенням задоволення потреб своїх працівників та забезпеченням інклюзивності, запроваджуючи практики, що гарантують справедливу компенсацію, рівність статей та стимули для кар'єрного розвитку.

Компанія також зосереджена на програмах підтримки працівників, таких як медичне страхування, пенсійні схеми та програми підтримки для матерів, що підвищує рівень утримання працівників та покращує задоволеність роботою. Всі ці ініціативи сприяють внутрішній прозорості і створюють середовище, яке допомагає зміцнювати довіру та ефективність на всіх рівнях компанії.²²

Microsoft

Microsoft приділяє велику увагу прозорості внутрішніх комунікацій, використовуючи різні інструменти та платформи для полегшення відкритого діалогу та забезпечення того, щоб співробітники були добре поінформовані. Одним із таких інструментів є Microsoft Viva Amplify, який дозволяє централізовано управляти комунікаціями, збирати відгуки та забезпечувати узгодженість повідомлень через різні канали, такі як електронна пошта, SharePoint та Teams²³.

Крім того, Microsoft активно впроваджує соціальний обмін у свої комунікаційні платформи. Співробітників заохочують ділитися контентом через Microsoft SharePoint, при цьому надаючи чіткі вказівки щодо того, що є доречним для публікації. Це підвищує прозорість і сприяє залученості працівників²⁴.

²³ Lukas Velush. Delivering communications internally at Microsoft with Microsoft Viva Amplify. 2024. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/delivering-communications-internally-at-microsoft-with-microsoft-viva-amplify/>

²⁴ Eric Jaffe, Désirée Böhm. Insights: Employee communications in a multinational company. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://internal-communication.net/insights-employee-communications-in-a-multinational-company/>

З розвитком технологій компанія орієнтується на персоналізовані та цілеспрямовані комунікації за допомогою інструментів на основі ШІ (штучного інтелекту). Це дозволяє працівникам отримувати релевантну інформацію, яка відповідає їхнім ролям та потребам, що сприяє як прозорості комунікацій, так і більшій залученості.

Meta (Facebook)

Meta (раніше Facebook) приділяє велику увагу прозорості як у своїх зовнішніх комунікаціях (наприклад, у політиках щодо даних та конфіденційності), так і в операціях всередині компанії. Meta публікує піврічні звіти про прозорість, у яких детально описуються зусилля компанії щодо виконання урядових запитів на дані користувачів, порушення контенту та інтернет-обмеження. Ці звіти спрямовані на підвищення довіри з боку користувачів та зацікавлених сторін, адже вони дають змогу зрозуміти операції компанії та процеси прийняття рішень^{25 26}.

Внутрішньо компанія заохочує прозорість комунікацій між командами, стимулюючи обмін ідеями, відгуками та інформацією. Прозорість допомагає покращити довіру та співпрацю між відділами. Лідери Meta мають бути прикладом прозорих комунікацій, переконуючи, що інформація швидко та відкрито поширюється всередині команд. Проте, як і в будь-яких великих організаціях, це може викликати проблеми, як-от перевантаження інформацією або можливі непорозуміння²⁶.

Meta намагається вирішувати ці проблеми, створюючи чіткі канали для комунікацій і заохочуючи зворотний зв'язок, щоб прозорість не призводила до перевантаження співробітників або порушення конфіденційності²⁵.

²⁵ Chris Sonderby. Progress on Our Commitment to Transparency 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://about.fb.com/news/2021/11/meta-transparency-report-h1-2021/>

²⁶ Shaoni Gupta. Transparent Communication at Work: Importance & Examples. 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.vantagelens.com/blog/transparent-communication/>

Таким чином, Meta сприяє розвитку відкритої та підзвітної організації, де прозорість є важливою частиною стратегії взаємодії як з користувачами, так і всередині компанії.

Alibaba

Alibaba також прагне підвищити прозорість внутрішніх комунікацій за допомогою різних ініціатив. Наприклад, компанія припинила відображення рівнів посад співробітників на таких внутрішніх платформах, як DingTalk, щоб зменшити ієрархічні бар'єри та полегшити комунікацію для працівників нижчого рангу. Цей підхід сприяє культурі, де зворотний зв'язок може вільно надходити від співробітників усіх рівнів, заохочуючи їх до висловлення ідей та думок, незалежно від статусу в компанії. Крім того, Alibaba спростила вимоги до щотижневих звітів, розуміючи, що вони часто сприймалися як бюрократичні, а не корисні для оцінки прогресу.

Водночас компанія стикається з труднощами у забезпеченні прозорості у відносинах із зовнішніми регуляторами, особливо у Китаї. Під час конфлікту з Державним управлінням промисловості та торгівлі Китаю (SAIC) Alibaba зіткнулася з труднощами у подоланні бюрократичного тиску. У відповідь компанія використала соціальні мережі, щоб заручитися підтримкою громадськості, що тимчасово підвищило рівень прозорості, але також виявило складнощі, пов'язані з впливом регуляторів у Китаї ²⁷.

Ці кроки показують, як Alibaba намагається балансувати між прозорістю в корпоративному середовищі та викликами, які виникають у контексті складних регуляторних вимог.

Apple

²⁷ Congressional-Executive Commission on China. 2015. Alibaba's Dispute With Officials Highlights Lack of Transparency and Weak Rule of Law. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.cecc.gov/publications/commission-analysis/alibaba%E2%80%99s-dispute-with-officials-highlights-lack-of-transparency>

Компанія Apple в останні роки значно змінила свій підхід до внутрішніх комунікацій, балансуючи між традиційною культурою секретності та зростаючою потребою у прозорості для працівників. Історично Apple суворо дотримувалася конфіденційності, особливо щоб зберігати нову інформацію про продукти в таємниці. Однак цей підхід також обмежував відкритість у спілкуванні всередині компанії, що іноді зменшувало можливості для обміну відгуками.

Відповідаючи на виклики, Apple зробила кроки до більшої прозорості, особливо під час пандемії COVID-19, коли зростала потреба в поліпшенні умов праці. Одним з ключових інструментів став Slack, який дозволив працівникам різних департаментів, зокрема роздрібної торгівлі та апаратного забезпечення, напряду спілкуватися один з одним. Наразі Apple має понад 3000 каналів на Slack, де тисячі співробітників обговорюють питання робочих умов, політику віддаленої роботи та переваги. Це дозволило мобілізувати працівників навколо спільних проблем і посилити їхній голос стосовно політик компанії та рівності в правах.

Незважаючи на ці зусилля, Apple продовжує стикатися з труднощами в підтримці балансу між контролем над публічним іміджем та забезпеченням відкритого діалогу всередині колективу. Використання Slack сприяє певному рівню прозорості, однак працівники також звертаються до соціальних мереж, щоб висловити своє невдоволення, зокрема з питань управління та умов праці

28 29

Як працює культура уповноваження працівників.

Amazon

²⁸ Tahir Abbas. Rebuilding Trust: Apple Crisis Management Case Study. Change Management Insight. 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу.

<https://changemanagementinsight.com/apple-crisis-management-case-study/>

²⁹ Chance Miller. The Information: How Slack has led to Apple's workplace issues becoming public. 9to5mac 2021. [Електронний ресурс]. - Режим доступу

<https://9to5mac.com/2021/08/26/apple-workplace-slack-issues-communications/>

Декілька колишніх співробітників і блогерів висвітлюють особливості культури Amazon, яка, хоча й спрямована на високі стандарти роботи та результатів, має свої складнощі для працівників. Наприклад, принципи "Власність", "Швидкість дій" та "Створюй і спрощуй" підтримують автономію співробітників і дозволяють їм самостійно приймати рішення, що сприяє гнучкості та швидкому реагуванню на потреби клієнтів. Однак такий підхід, як зазначають деякі колишні працівники, може призводити до стресу та втрати балансу між роботою та особистим життям ³⁰.

Amazon також підтримує інноваційний підхід і намагається зберегти "стартапний дух" завдяки "правилу двох піц", яке передбачає створення невеликих команд, де кожен відчуває значимість свого внеску. Хоча це сприяє продуктивності, критики зазначають, що така структура може створювати жорсткі умови і часто супроводжується високим рівнем стресу. Програма оцінювання Pivot також викликає занепокоєння, адже для деяких вона здається способом примусового звільнення, створюючи напружену атмосферу серед працівників ³¹.

Google

Google має репутацію компанії, що активно підтримує культуру залучення та надає співробітникам можливості для реалізації своїх ідей і особистого розвитку. Один з ключових підходів компанії — створення відкритого, динамічного середовища, де працівники мають свободу висловлювати ідеї, співпрацювати і відчувати себе важливою частиною команди.

³⁰ Benjamin Fox. What You Didn't Know About Amazon's Work Culture. Candor 2020 [Електронний ресурс]. - Режим доступу

<https://candor.co/articles/tech-careers/what-you-didn-t-know-about-amazon-s-work-culture>

³¹ Fatjona Gërguri. The Company Culture at Amazon Emexmag 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.emexmag.com/the-company-culture-at-amazon/>

Для цього Google розробила відкриту політику комунікацій, яка дозволяє працівникам на всіх рівнях обговорювати пропозиції та проблеми з керівництвом. Наприклад, завдяки відкритим зібранням та доступу до інформації, співробітники можуть легко обговорювати інноваційні ідеї. Навіть початкові інженери чи стажери отримують можливість впливати на ключові проекти компанії, а гнучкість в прийнятті рішень дозволяє персоналу проявляти творчий підхід у вирішенні проблем і розробці продуктів. Google також підтримує інтереси співробітників через різноманітні навчальні програми та можливості для зростання, що сприяє професійному та особистому розвитку кожного члена команди ^{32 33}.

Meta (Facebook)

Культура надання повноважень працівникам у Meta розвивається через відкритість комунікацій, підтримку інновацій і співпраці серед усіх рівнів компанії. Це досягається завдяки використанню інструментів, таких як Workplace from Meta, який дозволяє працівникам з різних підрозділів вносити ідеї та взаємодіяти з керівниками в реальному часі. Наприклад, на практиці працівники можуть активно брати участь у внутрішніх кампаніях запуску нових продуктів або вирішувати стратегічні завдання разом з топ-менеджерами, незалежно від свого місцезнаходження чи статусу в компанії ^{34 35}.

³² Brandi Marcene. An Insider's Look: Google's Organizational Culture and What Companies Can Learn from It. Commonwealthjoe 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://commonwealthjoe.com/blogs/blog/an-insider-s-look-google-s-organizational-culture-and-what-companies-can-learn-from-it>

³³ Colin Shaw. What We Can Learn from Google's Empowered Culture. Beyond Philosophy 2014. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://beyondphilosophy.com/can-learn-googles-empowered-culture/>

³⁴ Steve Rowe. 6 companies generating employee ideas with Workplace by Meta. 2024 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://ideas.sideways6.com/article/companies-using-workplace-from-meta-to-generate-employee-ideas>

³⁵ How can business work in the Metaverse. Meta 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://forwork.meta.com/ca/blog/how-can-businesses-work-in-the-metaverse/>

Окрім цього, Meta активно впроваджує технології, які сприяють розвитку комунікацій у віртуальному середовищі, що дозволяє створювати інноваційні можливості для взаємодії співробітників через ігрові елементи в роботі та корпоративні заходи ³⁵.

Фохсонн активно підтримує культуру надання повноважень працівникам через комунікацію, залучення до різних етапів виробничого процесу та надання можливостей для особистого розвитку. Наприклад, на їхньому заводі в Огайо працівники проходять тренування на різних етапах виробництва, що дозволяє їм набути широкого досвіду та бути залученими до декількох процесів на виробничих лініях. Це дає їм відчуття досягнення та дозволяє розвивати майстерність у своїй роботі ³⁶.

Крім того, Фохсонн активно підтримує здоров'я та добробут своїх працівників. На перервах вони можуть взяти участь у фітнес-заняттях або відпочити в тренажерному залі. Це є частиною стратегії компанії, що сприяє покращенню здоров'я працівників і підвищенню їх мотивації для досягнення високих результатів ^{36 37}.

Microsoft

Microsoft активно сприяє культурі наділення співробітників повноваженнями, надаючи їм можливість впливати на робочі процеси та прийняття рішень. Ця культура сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та розвитку, а також підвищенню залученості працівників.

Один із основних принципів Microsoft — це надання співробітникам можливості для безпосереднього впливу на результати компанії через доступ

³⁶ Dan O'Brien. Foxconn Culture Drives Its Vision. Business Journal. 2023. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://businessjournaldaily.com/article/foxconn-culture-drives-its-vision/>

³⁷ Foxconn. Diverse Inclusiveness, Employee Satisfaction Sustainability Report 2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу https://www.foxconn.com/s3/reports/CSR/EN/2021/HonHai_2021_Sustainability%20Report_EN_Chapter2.pdf

до інформації та інструментів, що допомагають їм приймати обґрунтовані рішення. Важливими аспектами є програми розвитку та навчання, які дозволяють співробітникам постійно вдосконалювати свої навички. Наприклад, Microsoft пропонує покращені інструменти для командної роботи, що сприяють більш ефективному обміну інформацією та рішеннями між співробітниками на всіх рівнях.

Крім того, на основі філософії "Mobile-first, Cloud-first" компанія активно використовує хмарні технології, щоб забезпечити співробітників інструментами, які полегшують роботу та сприяють досягненню кращих результатів у повсякденній діяльності. Така стратегія допомагає не лише в підвищенні ефективності, але й у зміцненні довіри між керівництвом і працівниками, оскільки кожен співробітник відчуває свою важливість у досягненні корпоративних цілей ^{38 39}.

Alibaba

Alibaba активно підтримує культуру наділення співробітників повноваженнями, орієнтуючи свою діяльність на впровадження цінностей, що сприяють розвитку та мотивації команди. Одним з ключових принципів компанії є ідея, що "клієнти йдуть першими, співробітники — другі, а акціонери — треті". Це допомагає зберігати фокус на потребах клієнтів, що, у свою чергу, створює умови для розвитку персоналу та забезпечення довгострокових вигод для акціонерів ⁴⁰.

³⁸ Susan Jackson. Building a culture of employee empowerment in retail. Microsoft. 2019 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.microsoft.com/en-us/industry/blog/retail/2019/03/11/building-a-culture-of-employee-empowerment-in-retail/>

³⁹ JD Meier. Satya Nadella on Empowering Every Person on the Planet. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://jdmeier.com/empowering-every-person/>

⁴⁰ Filip Matous. Alibaba Company Culture Case Study: East meets West. Enviable Workplace 2015. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://enviableworkplace.com/alibaba-company-culture-case-study/>

Серед важливих аспектів культури Alibaba є відмова від традиційної кар'єрної моделі "підвищитись або піти". В компанії активно підтримується кар'єрне зростання через різноманітні ролі та завдання, які сприяють розвитку співробітників у різних сферах діяльності. Це також включає збереження можливості для співробітників змінювати позиції у компанії, навіть якщо це не передбачає підвищення статусу^{40 41}.

Всі ці принципи створюють середовище, де співробітники відчують свою значущість і можуть реалізувати свої ініціативи, що в свою чергу підвищує мотивацію і продуктивність на робочому місці.

Як працює культура безперервного вдосконалення

Amazon

Amazon активно втілює культуру безперервного вдосконалення, зокрема через принципи, які дозволяють кожному співробітнику вносити покращення у повсякденну діяльність. Наприклад, впровадження методології Kaizen на всіх рівнях компанії дозволяє працівникам знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Це включає вирішення проблем на місці, таких як коригування процесів складування товарів або аналіз нестандартних ситуацій, щоб покращити ефективність роботи. Наприклад, одна з ініціатив, реалізованих через Kaizen, полягала в оптимізації процесу обробки повернень товарів, коли команда виявила, що неналежно упаковані товари можуть призвести до додаткових витрат на обробку та повернення, і запровадила систему трьох попереджень для постачальників⁴².

⁴¹ Alibaba Unveils Six New Company Values for the Digital Era. Alibaba Group 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1491212036011458560>

⁴² Marc Onetto. When Toyota met e-commerce: Lean at Amazon. McKinsey 2014 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/when-toyota-met-e-commerce-lean-at-amazon>

Також важливим елементом є підхід до прийняття рішень через принципи, відомі як "тенети". Вони дозволяють командам швидко приймати рішення, орієнтуючись на найбільш важливі цінності компанії без необхідності погоджень з вищим керівництвом, що сприяє оперативності та гнучкості в роботі ⁴³.

Підхід до вдосконалення на Amazon підтримується через невеликі, ефективні команди, які здатні швидко вирішувати проблеми та розробляти інноваційні рішення. Завдяки цьому кожен співробітник відчуває себе важливою частиною організації і може вносити значущі зміни в робочі процеси.

Alibaba

Alibaba активно підтримує культуру безперервного вдосконалення, що пронизує всі аспекти її роботи. Одним із головних принципів компанії є постійне прагнення до інновацій і покращень на всіх рівнях — від стратегічних ініціатив до повсякденних процесів.

Наприклад, у рамках своїх оновлених корпоративних цінностей Alibaba акцентує увагу на тому, що "сьогоднішні досягнення стають базою для завтрашнього дня", що відображає ідею безперервного розвитку та покращення, навіть коли компанія досягає успіху ⁴⁴.

Вони прагнуть до покращення своїх сервісів через ризиковані експерименти, що стимулює розвиток і стимулює працівників стати власниками процесів і результатів своєї роботи ⁴¹.

⁴³ Fatjona Gërguri. The Company Culture at Amazon Emexmag 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.emexmag.com/the-company-culture-at-amazon/>

⁴⁴ Leadership Lessons from Alibaba: Innovation, Culture, and Success. untitledleader. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.untitledleader.com/lessons-in-leadership/leadership-lessons-from-alibaba-innovation-culture-and-success/>

Це забезпечує не тільки постійне вдосконалення в плані інновацій, а й дає співробітникам впевненість у тому, що їхня робота має значення для загальної мети компанії. Тому культура самовдосконалення і безперервного розвитку стає частиною повсякденної практики кожного працівника.

Google

У Google культура безперервного вдосконалення ґрунтується на принципах інновацій, інклюзивності та залучення співробітників, і це видно в їхній щоденній практиці. Одним із найбільш відомих аспектів є політика "20% часу", коли співробітники можуть витратити до 20% свого робочого часу на власні проекти, що не стосуються основної діяльності компанії. Це сприяє створенню нових ідей і технологій, таких як Gmail, що народився завдяки цій політиці. Крім того, Google активно підтримує зворотний зв'язок і відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками, організовуючи регулярні збори та сесії запитань-відповідей, що дозволяє кожному відчувати свою причетність до великої мети компанії ^{45 46}.

Google також сприяє безперервному розвитку своїх співробітників через програми навчання та наставництва, надаючи їм можливості для професійного та особистісного зростання. У компанії вірять, що інвестиції в навчання працівників є важливими для підтримки їхньої продуктивності та інноваційного потенціалу. Ці принципи допомагають формувати культуру, де кожен співробітник має можливість вдосконалюватися і вносити свій внесок у розвиток компанії ⁴⁶.

Microsoft

⁴⁵ How Google Manages Continuous Innovation. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://strategos.com/google-model-managing-continuous-innovation-rapidly-changing-world/>

⁴⁶ Kailash Ganesh. Why is Google's culture this amazing: 13 Secrets you should know about their culture and get inspired from. Culture Monkey 2024 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/googles-culture/>

Microsoft активно підтримує культуру постійного вдосконалення через впровадження філософії "Growth Mindset", яка заохочує співробітників до навчання та зростання на кожному етапі роботи. Один із основних аспектів цієї культури — це відкритість до зворотного зв'язку та постійна адаптація до нових умов. Наприклад, керівники заохочують співробітників брати на себе ініціативу, постійно пропонуючи нові ідеї і стратегії для вирішення проблем, що виникають у процесі роботи ⁴⁷.

Microsoft активно підтримує такі практики, як регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку та проведення "Learning Days", коли співробітники мають можливість пройти додаткові курси або поділитися новими знаннями з колегами. Важливим елементом є також розвиток лідерства через навчання, де кожен співробітник має змогу отримати доступ до програм менторства та коучингу, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів ⁴⁸.

Для прикладу, Microsoft втілює на практиці підходи, подібні до принципів роботи компанії Pixar, де після кожного проекту проводяться "post-mortem" зустрічі, щоб разом з командою вивчити уроки, незалежно від результатів проекту. Це допомагає співробітникам не боятися невдач і сприймати їх як можливість для навчання ⁴⁸.

Foxconn

У компанії Foxconn культура безперервного вдосконалення включає в себе численні стратегії для підвищення ефективності та покращення внутрішніх процесів. Одним із прикладів є їх ініціатива модернізації системи управління людськими ресурсами (HR), де було зведено кілька окремих

⁴⁷ Kathleen Hogan. 10 things we've learned about culture. LinkedIn 2017 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.linkedin.com/pulse/10-things-weve-learned-culture-kathleen-hogan/>

⁴⁸ eLeaP Editorial Team. Creating a Culture of Continuous Learning: Tips for Fostering a Growth Mindset in the Workplace. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.eleapsoftware.com/creating-a-culture-of-continuous-learning-tips-for-fostering-a-growth-mindset-in-the-workplace/>

процесів в єдину, централізовану систему. Це дозволило зменшити витрати, знизити складність і підвищити задоволеність співробітників, забезпечивши швидшу реакцію на потреби в кадрах і запровадивши більш гнучке управління процесами набору персоналу. Завдяки цьому покращилася комунікація між менеджерами та працівниками, а також створено можливості для підвищення рівня залученості та довіри між керівництвом і працівниками ⁴⁹.

Проте на шляху до вдосконалення існують і труднощі. Авторитарний стиль управління, який був поширений у Foxconn, має негативний вплив на культуру, знижуючи рівень комунікації між працівниками і керівництвом. Це створює атмосферу, в якій співробітники не відчують себе частиною компанії і не отримують підтримки від керівників, що може призводити до проблем з моральним станом і продуктивністю ⁵⁰.

Щоб поліпшити цю ситуацію, необхідна зміна підходів у менеджменті та взаємодії з працівниками, що включає забезпечення довіри до співробітників і впровадження більш гнучких практик на робочому місці, зокрема надання працівникам можливості впливати на процеси виробництва. Одним із шляхів є надання більшої автономії менеджерам, щоб вони могли швидше приймати рішення без необхідності проходження численних рівнів схвалення.

⁴⁹ Foxconn: Strengthening Its Position as a World-Leading Electronics Manufacturer by Modernizing HR. 2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу https://aktglobal.com/wp-content/uploads/2021/04/Foxconn-Czech-Republic_-Strengthening-Its-Position-as-a-World-Leading-Electronics-Manufacturer-by-Modernizing-HR.pdf

⁵⁰ Workplace Culture at Foxconn. UKEssays. 2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.ukessays.com/essays/employment/workplace-culture-at-foxconn.php>

Додаток Й

КРІ для виміру впливу елементів ефективної корпоративної культури (приклади)

Основною метою цього додатка є представлення прикладів вимірювання ключових індикаторів, що належать до трьох елементів ефективної корпоративної культури, досліджуваних у цій роботі. Ці приклади слугують ілюстрацією, або, навіть, вектором мислення, коли будь-який аспект, який потребує вдосконалення, має бути попередньо коректно виміряний для подальшого покращення.⁵¹

Безперервне вдосконалення

Таблиця 1 Додатку Й. Приклади КРІ для вимірювання впливу безперервного вдосконалення.

КРІ	Опис	Формула для розрахунку (приклад)	Джерело
Підвищення продуктивності (Productivity Increase)	Відсоткове збільшення продуктивності завдяки вдосконаленню процесів.	$\frac{(E_n - E_o) / E_o (E_n - E_o)}{E_o (E_n - E_o) / E_o} \times 100\%$ <p> E_n = Нова Продуктивність E_o = Стара продуктивність $E_o = \text{COGS} / N_e$ (кількість співробітників) </p>	Indeed https://www.indeed.com/hire/c/info/ways-to-measure-productivity
ROI (Return on Investment)	Показник прибутковості інвестицій у вдосконалення процесів.	$\text{ROI} = \frac{\text{Net Return on Investment}}{\text{Cost of Investment}} \times 100\%$	Загальноприйнятий

⁵¹ Jacob Drucker. You Are What You Measure. Forbes 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://www.forbes.com/councils/theyec/2018/12/04/you-are-what-you-measure/>

Інноваційне співвідношення та Рівень продуктивних інновацій (Innovation Ratio & Product Innovation Rate)	Рівень прибутку від інновацій.	$\text{Рівень інновацій} = \frac{\text{Дохід від інновацій}}{\text{Загальний дохід}} \times 100$ $\text{Інноваційне співвідношення} = \frac{\text{Кількість інновацій}}{\text{Кількість продуктів}} \times 100$	Stefan Mitzkus Digital Leaders https://digitalleadership.com/blog/how-to-measure-innovation/
Оцінка операційної досконалості (Operational Excellence Assessment)	Поліпшення загальної операційної ефективності та результативності.	Порівняння “до” та “після” впровадження покращень. Залежить від специфічних параметрів, які оцінюються	Sugandha Prakash Linkedin https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-operational-excellence-organization-sugandha-prakash/
Норма утилізації ресурсів (Resource Utilization Rate)	Показує ефективність використання доступних ресурсів (час, обладнання тощо).	$\text{Використання ресурсів} = \frac{\text{Білігові години}}{\text{Доступні робочі години}} \times 100$	Indeed https://www.indeed.com/career-advice/career-development/resource-utilization
Зниження витрат (Cost Reduction)	Зменшення витрат, пов'язаних з процесом вдосконалення.	Залежить від специфічних параметрів, які оцінюються	Загальноприйнятий
Зменшення рівня помилок (Error Rate Reduction)	Скорочення кількості помилок у процесах або продуктах.	$\text{Рівень дефектів} = \frac{\text{Кількість дефектів}}{\text{Перевірена продукція}} \times 100$ <p>Залежить від специфічних параметрів, які оцінюються</p>	Indeed https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-calculate-defect-rate
Поліпшення якості: кількість проблем на 100 змін (Issue Rate per 100 Changes)	Відсоток дефектів на кожні 100 змін, що вказує на якість змін.	$\text{Рівень дефектів} = \frac{\text{Кількість дефектів}}{100 \text{ змін}} \times 100$ <p>Порівняння “до” та “після”</p>	Загальноприйнятий

Поліпшення якості: неусунені дефекти (Escaped Defects)	Кількість дефектів, які не були виявлені до виходу продукту.	Кількість дефектів, виявлених після релізу за однаковий період	Загальноприйнятий
Вартість праці на одну зміну, поліпшення (Labour Cost per Change, Improved)	Витрати на оплату праці за одну зміну, що знижуються з покращенням.	$\text{Витрати на оплату праці на зміну} = \frac{\text{Загальні витрати на оплату праці}}{\text{Кількість змін}}$ <p>Порівняння “до” та “після”</p>	Загальноприйнятий
Час виробничого циклу на 100 змін, поліпшення (Production Cycle Time per 100 Changes, Improved)	Час виробництва на кожні 100 змін.	Вимірювання загального часу виробництва 100 змін (усереднених) в людино-годинах. Або середня вартість зміни в людино-годинах. Порівняння “до” та “після”	Загальноприйнятий
Поліпшення часу безперебійної роботи (Uptime Improvement)	Збільшення часу безперебійної роботи системи або продукту.	$\text{Uptime Improvement} = \frac{\text{Новий час беззавданної роботи} - \text{Попередній час беззавданної роботи}}{\text{Попередній час беззавданної роботи}} \times 100$	Загальноприйнятий
Поліпшення NPS клієнтів (Customer NPS Improvement)	Зростання показника Net Promoter Score (NPS) клієнтів.	$\text{Customer NPS Improvement} = \frac{\text{Новий NPS} - \text{Попередній NPS}}{\text{Попередній NPS}} \times 100$	Загальноприйнятий
Поліпшення економіки одиниці (Unit Economics Improvements)	Поліпшення показників на одиницю продукції, таких як собівартість або рентабельність.	Залежить від конкретного показника (наприклад, собівартість на одиницю)	Загальноприйнятий

Прозора комунікація

Таблиця 2 Додатку Й. Приклади КРІ для вимірювання впливу ефекту прозорості комунікації

КРІ	Опис	Формула для розрахунку (приклад)	Джерело
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Показник задоволеності співробітників компанією, подібний до NPS для клієнтів.	$eNPS = \%Промоутерів - \%Критиків$	Zoho https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/your-complete-guide-to-calculating-enps.html
Рівень читання внутрішньої комунікації (Internal Communication Read Rate)	Відсоток реакцій на внутрішні повідомлення в чатах та відкритих корпоративних листів.	$Рівень\ реакцій\ на\ повідомлення = \left(\frac{Кількість\ відмічених\ реакцій}{Кількість\ активних\ читачів} \right) \times 100$	Авторський
Кількість коментарів на корпоративні новини (Comments on Corporate News)	Кількість коментарів на корпоративні новини як показник залученості.	Сумарна кількість коментарів на повідомлення (історичне порівняння)	Загальноприйнятий
Участь в корпоративних мітингах (Participation in Corporate Meetings)	Частка співробітників, які беруть участь у корпоративних мітингах (наприклад, all-hands, квартальні огляди, демо-сесії).	$Активність\ в\ корпоративних\ заходах = \frac{Кількість\ учасників}{Загальна\ кількість\ працівників} \times 100\%$	Загальноприйнятий
Задоволеність внутрішньою комунікацією (Satisfaction with Internal Communication)	Рівень задоволеності співробітників внутрішньою комунікацією.	Оцінюється через опитування або оцінювальні шкали	Загальноприйнятий

Рівень прозорості у компанії (Transparency Level)	Суб'єктивна оцінка рівня прозорості у компанії, зазвичай визначається через опитування.	Оцінюється через опитування співробітників	Загальноприйнятий
Рівень плинності кадрів (Employee Turnover Rate)	Відсоток співробітників, які залишають компанію за певний період, як опосередкований показник комунікаційного клімату.	$\text{Відсоток плинності кадрів} = \frac{\text{Кількість працівників, що залишили компанію за період}}{\text{Середня кількість працівників за період}} \times 100$	https://www.callcentrehelper.com/attrition-89611.htm

Уповноваження працівників

Таблиця 3 Додатку Й. Приклади КРІ для вимірювання ефекту уповноваження працівників

КРІ	Опис	Формула для розрахунку (приклад)	Джерело
Внутрішній рівень просування (Internal Promotion Rate)	Відсоток співробітників, підвищених всередині компанії.	$\text{Внутрішній рівень просування} = \left(\frac{\text{Внутрішні підвищення за рік}}{\text{Зовнішні найми за рік}} \right) \times 100$	Авторський
Відсутність на роботі (Absenteeism)	Відсоток робочих днів, втрачених через відсутність співробітників, як показник незадоволеності роботою.	$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Кількість днів відсутності}}{\text{Загальна кількість робочих днів}} \times 100$	https://www.teamsense.com/blog/how-to-use-a-n-absenteeism-rate-formula

Години на власні проекти (Hours on Employee-Initiated Projects)	Кількість годин, витрачених працівниками на ініційовані ними проекти.	Загальна кількість годин на власні проекти по відношенню до загальної кількості пропрацьованих годин за період; Варто використовувати разом з ROI кожного проекту.	Авторський
Години на власний розвиток (Hours on Self-Selected Education)	Кількість годин, витрачених співробітниками на самостійно обране навчання.	Загальна кількість годин на навчання за власним вибором	Авторський
Співвідношення часу у плоских зустрічах (Ratio of Flat-Structure Meetings)	Частка часу, який працівники проводять у зустрічах без ієрархічного поділу.	Плоскі зустрічі = $\left(\frac{\text{Години у плоских зустрічах}}{\text{Загальна кількість годин у зустрічах}} \right) \times 100\%$	Авторський
Співвідношення часу виступів менеджменту на all-hands (Top Management Speaking Ratio)	Час, який топ-менеджмент витрачає на виступи у порівнянні з часом виступів працівників на корпоративних мітингах.	Залучення співробітників заходів = $\left(\frac{\text{Час виступів топ-менеджменту}}{\text{Загальний час мітингу}} \right) \times 100\%$	Авторський
Співвідношення змін, ініційованих працівниками (Employee-Initiated Changes)	Частка змін у продукті, ініційованих працівниками, у порівнянні з тими, що запропоновані менеджментом.	Частка змін від працівників = $\frac{\text{Зміни від працівників}}{\text{Зміни від працівників} + \text{Зміни від менеджменту}} \times 100$	Авторський