

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток організаційної культури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Зінченко Дарини
Валеріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та структура розвитку організаційної культури підприємства....	6
1.2. Методичні підходи до управління організаційною культурою підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	19
2.1. Дослідження складових організаційної культури підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності управління організаційною культурою підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	34
3.1. Розробка програми розвитку організаційної культури підприємства.....	34
3.2. Прогнозна оцінка розвитку організаційної культури підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність даної роботи зумовлена вступом України в стадію розвиненої ринкової економіки. Сучасні умови пред'являють до вітчизняного бізнесу нові вимоги, одна з них, – прописана в статуті компанії організаційна культура. Залучення України в процеси глобалізації, створення міжнародних контактів диктують компаніям країни умови відповідності світовим стандартам. Процвітаючі компанії Заходу давно використовують організаційну культуру як важливий фактор управління і підвищення ефективності підприємств. Дуже багато закордонних компаній створили і підтримують яскраві індивідуальні культури, відповідні їх цінностям і цілям. У нашій же країні довгий час була нерозвинена і навіть деколи просто була відсутня конкуренція, тому керівники не бачили необхідності в створенні особливої індивідуальної культури організації. В основному, використовувалися одні і ті ж культурні прояви на всіх підприємствах, наприклад, для мотивації продуктивності праці застосовували дошки пошани і нагородження почесними грамотами.

Сьогодні організаційна культура виступає потужною конкурентною перевагою компанії, підвищуючи ефективність її діяльності в зовнішньому середовищі за рахунок підвищення внутрішньої ефективності. Коли компанія має сильну організаційну культуру, немає потреби в жорсткій системі контролю і багатоповерховій бюрократичній ієрархії. Очевидно, що ігнорування факту існування організаційної культури та її спонтанне формування має в сучасних організаціях негативний відбиток. Це і прояв депресивних настроїв, низька оцінка професійної компетентності, почуття непотрібності і безглуздості своєї діяльності у персоналу; а також порушення трудової дисципліни, неповажні, некоректні відносини, – все це, врешті-решт, відбивається на працездатності людини і призводить до зниження продуктивності її діяльності.

Проблема полягає в тому, як вибудувати найефективнішу систему організаційних відносин, що створює комфортні емоційно-психологічні умови для кожного працівника компанії.

Об'єктом роботи є організаційна культура підприємства.

Предметом – розвиток організаційної культури на прикладі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» м. Києва.

Метою роботи виступає розробка рекомендацій щодо розвитку організаційної культури на прикладі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» м. Києва.

Для реалізації мети потрібно рішення **наступних завдань**:

1. Проаналізувати сутність та структура розвитку організаційної культури підприємства.
2. Сформувати методичні підходи до управління організаційною культурою підприємства.
3. Провести дослідження організаційної культури ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення розвитку організаційної культури ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

В ході роботи були використані такі загальнонаукові **методи**:

- історичний аналіз, що дозволив простежити основні етапи наукових досліджень в галузі дослідження організаційної культури;
- соціально-філософський аналіз трансформації організаційної культури;
- структурно-функціональний підхід, що дав можливість розчленування такої складної системи, що самоорганізуються, якою є культура організації на підсистеми і елементи з певними властивостями і функціями, які більшою мірою піддаються аналізу, управління і контролю;
- системно-синергетичний підхід.

У роботі застосовувалися і враховувалися також приватно наукові методи: порівняльний аналіз для зіставлення існуючих і розглянутих

наукових підходів до дослідження типів організаційних культур; моделювання; порівняння, спостереження; соціологічні методи, зокрема, анкетування, опитування і експертне інтерв'ю.

Інформаційну базу дослідження склали дані соціологічних досліджень, а також матеріали конференцій та семінарів, присвячених організаційній культурі, внутрішньоорганізаційних інструментам впливу на корпоративну культуру, що стали основою вторинного аналізу; первинний аналіз матеріалів, отриманих в ході проведення автором емпіричного дослідження в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що автором роботи зроблена спроба систематизувати основні наукові підходи до поняття «організаційна цього даного феномена і методик його діагностики. Результати проведеного аналізу стану організаційної культури окремо взятого підприємства дозволили сформулювати загальні і приватні рекомендації щодо її вдосконалення.

В цілому, висунуті нами теоретичні положення можуть сприяти подальшому вивченню проблеми в цілому та її окремих напрямків.

Практичні результати. Запропоновані нами рекомендації щодо вдосконалення процесу формування організаційної культури можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, а теоретичні викладки і узагальнення – в освітній діяльності вищих навчальних закладів, курсів підвищення кваліфікації та діяльності структур бізнес-освіти.

Отримані результати можуть бути застосовані в роботі практичних психологів в трудовому колективі і керівниками організацій для формування організаційної культури та підвищення ефективності діяльності підлеглих.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура розвитку організаційної культури підприємства

Економічний розвиток суспільства багато в чому визначається організаційною культурою, яка виступає фактором збільшення продуктивності праці і соціального прогресу. Управління організацією неможливо без урахування фактора соціокультури. «Створення організаційної культури, що дозволяє кожному працівнику самоствердитися в результаті найбільшого прояву здібностей, усвідомити значимість своєї особистості, стає загальновизнаним орієнтиром розвитку будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності» [31].

Поняття «організаційна культура» з'явилося в науковій літературі в 60-х роках ХХ століття, в період розквіту «людського» підходу в менеджменті [31]. Цим терміном позначалася атмосфера відносин людей, психологічний клімат в організації. Пізніше, в кінці 70-х – на початку 80-х років, в обороті з'явився його синонім – «корпоративна культура». Т.Ю. Базаров запропонував організаційну культуру розглядати як «наукове поняття, що має свою типологію, а корпоративну культуру – як поняття з практичною спрямованістю, коли мається на увазі конкретна реальна організація» [4].

На сьогоднішній день багатозначність терміна «організаційна культура» призводить до питань невикористання цього феномена в життєдіяльності організацій. Управлінською ланкою сучасного підприємства це поняття характеризується вузькістю поглядів і сприймається як «одноклітинне» явище, що реалізовується на практиці у вигляді привітань зі святами і корпоративними заходами. Відсутність бачення оргкультури як інструменту з управління персоналом призводить до проблеми втрачених

можливостей розвитку організації і посилення її позиції в конкурентному середовищі. [24].

Більшість дослідників поділяють організаційну культуру на дві умовні концепції, які уособлюють собою методи її вивчення:

- раціонально-прагматична, згідно з якою організаційна культура розглядається як атрибутивне поняття організації (тобто елемент, який підлягає зміні);
- феноменологічна, згідно з якою організаційна культура інтерпретується як сама суть підприємства (тобто не як властивість, а як те, чим воно є насправді) [24].

Варто зазначити, що «порівняння різних підходів до визначення організаційної культури свідчить про те, що підходи не суперечать і взаємно доповнюють один одного. Організаційна культура при цьому може розглядатися, з одного боку, як продукт функціональної діяльності фірми, а з іншого – як фундамент її формування» [4, с. 58].

З точки зору раціонально-прагматичного підходу зміна культури – центральна проблема і може дозволити її тільки лідер через вплив на базові цінності.

Позиція феноменологічного підходу розглядає організаційну культуру як «дуже тривалий еволюційний процес, який передбачає повне знання організаційної історії, цінностей, індивідуальний світ об'єктів, їх духовно-моральні та соціальні якості, але при цьому пряме управління організаційною культурою вважається неможливим» [4, с. 59].

Прихильники обох підходів визнають, що організаційна культура лежить в основі діяльності будь-якої організації і безпосередньо впливає на неї. Багатомірність понять у визначенні змісту організаційної культури породжує проблему визначення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозв'язку її елементів [20].

Зазначимо, що організаційна культура складається з двох груп компонентів:

- формалізовані – сукупність норм і правил поведінки, зафіксованих в організаційних (корпоративних) регламентуючих документах («Кодекс корпоративної етики», «Положення про організаційну культуру організації» і т. д.). Цим документам співробітники можуть слідувати повністю, частково або взагалі не слідувати;

- неформалізовані – «зразки поведінки, які не регламентовані будь-якими документами, але їм слідують, «тому що тут так прийнято ...». При цьому, провідне значення має особистий приклад топ-менеджерів» [40].

Керованість організацією визначається ступенем розбіжності між цими компонентами. Незважаючи на існуючі відмінності трактувань і визначень організаційної культури, в них присутні загальні риси. Так, в більшості визначень автори посиляються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїх поведінці і діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) і регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини і т. д.). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації. [19, с. 35]

Цінності (або ціннісні орієнтації), яких може дотримуватися індивід, є другою загальною категорією, що включається авторами у визначення організаційної культури. Цінності «орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою. Так, в деяких організаціях вважається, що «клієнт завжди правий», тому в них неприпустимо звинувачувати клієнта за невдачу в роботі членів організації. В інших може бути все навпаки. Однак і в тому, і в іншому випадку прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти те, як він повинен діяти в конкретній ситуації» [19, с. 34].

І, нарешті, третім загальним атрибутом поняття організаційної культури вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації.

Однак зміст і значення останніх найбільш повно розкриваються працівникам через історії, легенди і міфи. Їх розповідають, переказують, тлумачать. В результаті цього вони іноді чинять більший вплив на індивідів, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті компанії.

Отже, використовуючи те загальне, що притаманне багатьом визначенням, можна розуміти організаційну культуру в такий спосіб.

Організаційна культура – це «набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержуючих вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідом через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо організаційного оточення» [24, с. 76].

Розглянемо функції, які виконує в компанії організаційна культура.

Найбільш повно організаційну культуру характеризують такі її функції:

1. Охоронна: «культура служить своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища. Таким чином, вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Організаційна культура як свідомо сформований феномен чітко визначає межі, в рамках яких припиняється дія механізму цін, і невизначеність поступається місцем цілеспрямованим і планомірним діям підприємців і керівників. Вона включає в себе специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторний вигляд фірми, що дозволяє відрізнити її від інших фірм, суб'єктів господарського життя і від зовнішнього середовища в цілому» [24, с. 78].

2. Інтегруюча: «прищеплюючи певну систему цінностей, що синтезує інтереси всіх рівнів організації, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів і груп – її учасників. Це дозволяє кожному суб'єкту внутрішньофірмового життя:

- краще усвідомити цілі організації;

- придбати найбільш сприятливе враження про фірму, в якій він працює;
- відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею» [24, с. 79].

3. Регулююча: «організаційна культура включає в себе неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією і т. д. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних господарських актів» [24, с. 80].

Інтегруюча і регулююча функції сприяють зростанню продуктивності в організації, оскільки:

- «відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дозволяють підвищити цілеспрямованість і наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань;
- наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність і усувають неузгодженість і різноспрямованість дій, створює економію часу в кожній господарській ситуації» [34].

4. Замісна, чи функція субституту формальних відносин: «сильна організаційна культура, здатна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дозволяє фірмі не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації і розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації» [24, с. 71].

Як заперечення даної тези може бути приведений аргумент про те, що «створення і управління культурою також вимагають певних витрат. Однак культура, на відміну від формального механізму, в більшій своїй частині феномен, що відтворює сам себе, – мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в рамках культурного середовища. Тому багато

елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль і витрат» [15, с. 120].

5. Адаптивна: «наявність організаційної культури передбачає взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Вона дозволяє новим працівникам найбільш ефективно «вписатися» в господарську систему і спосіб людських взаємодій, характерний для даної організації. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу, можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли фірма організовує свою діяльність таким чином, щоб максимально використовувати особистісний потенціал і можливості індивіда для вирішення власних завдань» [24, с. 72].

6. Освітня і розвиваюча: «культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Фірми схожі на великі родини, тому керуючі повинні дбати про підготовку і освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є збільшення «людського капіталу», тобто збільшення знань і навичок працівників, які фірма може використовувати для досягнення своїх цілей. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні» [24, с. 73].

7. Управління якістю: «культура в кінцевому підсумку втілюється в результатах господарської діяльності фірми – економічних благах; організаційна культура, продукуючи уважніше й серйозне ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів і послуг, пропонованих економічною організацією. Іншими словами, якість роботи і робочого середовища переходить в якість продукції» [24, с. 73].

Далі перераховані функції, які визначають необхідність адаптації фірми до свого зовнішнього середовища. До них відносяться:

8. Орієнтація на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів відбивається в елементах культури і, перш за все, в системі цінностей фірми, що сприяє встановленню більш міцних і несуперечливих відносин фірми зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних фірм

виділяють турботу про споживачів як найбільш значущу і широко декларовану цінність. [24, с. 73].

9. Регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, які передбачають не юридичну, а моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває і доповнює норми і правила поведінки (елементи «невидимої руки»), вироблені в рамках економічної культури ринкового порядку. [24, с. 74].

10. Пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції підвищує операбельність зовнішнього середовища, створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності фірми. Її ефект, на відміну від попередньої функції, швидше за все, полягає не в підвищенні продуктивності економічної організації, а в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації впливів, пов'язаних з порушенням або ігноруванням фірмою правил суспільної гри. [24, с. 74].

З усіх перерахованих вище функцій організаційної культури виділимо ті, які, на наш погляд, мають принципове значення: охоронна, регулююча і заміщаюча. Вони найбільш ефективно дозволяють закріпити ознаку відтворення існуючих відносин в організації. Це «на руку» керівнику організації: створюючи сильну організаційну культуру, він поступає далекоглядно; формалізує (впорядковує) існуючі неформальні відносини, створюючи «ефективного працівника».

1.2. Методичні підходи до управління організаційною культурою підприємства

В останні роки все більший інтерес викликають питання, пов'язані з дослідженнями організаційної культури. На жаль, зі збільшенням числа цих досліджень зростає і кількість протиріч в різних підходах. Організаційна

культура має властивість формуватися без жодних зусиль з боку керівництва, тобто стихійно. Причому вона чинить вплив на всі сфери роботи в компанії.

Майже до середини минулого століття психологічним факторам в управлінні організацією приділялася зовсім небагато уваги, тобто питання управління організаційної культури не ставилися взагалі. Це підхід наукової та адміністративної шкіл менеджменту. Проблема дослідження організаційної культури як такої була сформульована тільки в 70 80 х рр. минулого століття. [14].

Вперше Ф. Тейлор запропонував принципи управління персоналом, включають «елементи формування організаційної культури:

- створення оптимальних методів роботи, базуючись на науковому вивченні витрат;
- повне проходження розробленим стандартам;
- ефективний підбір, навчання і розстановка кадрів;
- оплата праці в залежності від ефективності і результатів роботи;
- координація і контроль виробництва з боку кваліфікованих менеджерів;
- підтримка соціально-психологічного клімату в організації між працівниками, між робітниками і керуючими» [14].

В цьому підході, який умовно можна позначити як «практицизм», «організаційна культура є лише інструментом для досягнення економічних результатів, а людина виступає лише як об'єкт управління. Необхідність розвитку організаційної культури оцінюється з точки зору співвідношення витрат на її формування та корисного результату» [24, с. 75].

Рационально-прагматичний підхід фокусує увагу на формуванні організаційних цінностей, які є основним елементом організаційної культури. «Головна роль у формуванні організаційної культури відводиться лідеру (керівнику). Саме лідер визначає «культурну парадигму» і потім трансформує її в організаційну культуру за допомогою встановлення правил і норм». Це визначення найближче до позиції Е. Шейна [20].

Прихильники феноменологічного підходу розглядають організаційну культуру як «вираз суті організації. Прийняті в організації норми і правила є результатом соціальної угоди, укладеної між співробітниками для досягнення загальних цілей. Відповідно до цього підходу, існує певний взаємозв'язок між правилами організаційної поведінки і організаційними цілями. Таким чином, не організація керує поведінкою співробітників, а співробітники самі виробляють організаційну поведінку» [32].

Символічний підхід являє організаційну культуру як систему, яка характеризується певним рівнем соціальної невизначеності. Система символів, яка однаково трактується усіма членами колективу, є основним орієнтиром, що дозволяє впорядковувати службові відносини. Елементи організаційної культури – символи (терміни, поняття, гасла, іміджево-презентаційні складові і т. д.) відображають специфіку соціальної взаємодії [4].

Сучасні соціально-антропологічні дослідження розглядають організацію як сферу культурних смислів, що конструюються її членами в ході повсякденної діяльності. Подібний підхід має такі передумови:

- зміст або інтерпретації того, що відбувається в організації важливіше того, що відбувається в дійсності;
- нестабільність і невизначеність, широко поширені в більшості організацій, перешкоджають раціональному вирішенню проблем і прийняттю рішень;
- люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з невизначеністю [34].

Символами вважаються «емблеми, прапори, міфи, історії, звичаї і т. д., а керівники з їх допомогою підтримують ідеологію організації і орієнтують співробітників на належну поведінку в інтересах організації. Але користь від символів буде лише в тих випадках, коли працівники розуміють їх однаково, що визначається, в першу чергу, існуючими культурними цінностями і особливостями перцептивного апарату кожного індивіда і способів

мислення» [6, с. 32].

З позиції культурологічного підходу «організаційна культура є фоном, який опосередковано відображає національну культуру. Організація ретранслює засвоєні суспільством цінності і уявлення» [7, с. 45].

Когнітивний підхід передбачає необхідність розгляду організацій як систем, свідомо координованих колективних дій, під час яких їх учасники залучені в безперервний інтерактивний і творчий процес породження сенсу існування, в цілому, і сенсу праці, зокрема. В рамках цього підходу «основний акцент робиться на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми або загальна система знань, вірувань і правил, що визначають відповідні форми поведінки» [24, с. 76].

Організаційна культура являє собою не тільки придбані смислові системи, які передаються за допомогою мови та інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатних створювати культуральний простір і особливе відчуття реальності. Цей підхід також «має на увазі вивчення організаційної поведінки як системи суб'єктивних значень, які поділяються членами організації і є для зовнішнього спостерігача певними правилами, виконуваними цією організацією. І по суті справи, когнітивний підхід має витоки в феноменологічному і символічному підходах, просто додає деякі нові додаткові «фарби» в розгляд сутності організаційної культури. В рамках таких концепцій організаційна культура – це не властивість, якою володіє організація, а те, чим вона, власне, є» [14, с. 104].

Організація діє ефективніше, якщо її працівники поділяють, визнають організаційні цінності як свідомі бажання чи потреби людей, що визначають їх поведінку. Цінності передаються з покоління в покоління через процеси соціалізації (через сім'ю, систему освіти, релігію, суспільство і організації).

Організаційні цінності і норми можуть включати в себе, наприклад, наступне:

- «призначення організації та її «обличчя» (високий рівень технології;

вища якість; лідерство в своїй галузі; відданість духу професії; новаторство та інші);

- старшинство і влада (повноваження, властиві посади або особі; повагу старшинства і влади; старшинство як критерій влади і т.д.);

- значення різних керівних посад і функцій (важливість керівних постів, ролі та повноважень відділів і служб);

- поводження з людьми (турбота про людей і їхні потреби, неупереджене ставлення і фаворитизм; привілеї; повага до індивідуальних прав; навчання і можливості підвищення кваліфікації; кар'єра; справедливість при оплаті; мотивація людей);

- критерії вибору на керівні і контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи; пріоритети при внутрішньому виборі; вплив неформальних відносин і груп і т. д.);

- організація роботи і дисципліна (добровільна або примусова дисципліна; гнучкість в зміні ролей; використання нових форм організації роботи та інше);

- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співпраці, патерналістський; використання цільових груп; особистий приклад; гнучкість і здатність пристосовуватися);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації; індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність згоди, можливість компромісів і т.д.);

- поширення і обмін інформацією (інформованість співробітників, легкість обміну інформацією);

- характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам; жорсткість або гнучкість у використанні сталих каналів службового спілкування; значення, що надається формальним аспектам; можливість контактів з вищим керівництвом; застосування зборів; хто запрошується і на яке збори; норми поведінки при проведенні зборів);

- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи;

існуючі бар'єри; особливі умови спілкування);

- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту і йти на компроміс; перевагу застосування офіційних або неофіційних шляхів; участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій і т.д.);

- оцінка ефективності роботи (реальна чи формальна; прихована або відкрита; ким здійснюється; як використовуються результати)» [11, с. 117].

Як випливає з безлічі визначень поняття «культура», при аналізі соціокультурних феноменів в соціології домінує системний підхід. До числа основних системних парадигм відносяться функціоналізм, структуралізм, структурний функціоналізм і інституціоналізм.

При погляді на виробничу організацію з позицій системного підходу вона постає як організація соціальна і як різновид соціальної системи суспільства.

Як і будь-яка інша система (біологічна, технічна та ін.) соціальна організація представляє собою порядок, обумовлений планомірним розташуванням частин в цілому, певний взаємозв'язками частин. Однак, розглянута в якості системи, соціальна організація має низку специфічних властивостей, які відрізняють її від інших систем. Виділяються наступні «головні елементи системної моделі організації:

- організація представляється як «впорядкованість підсистем і компонентів в трьохвимірному просторі в цей момент часу»;

- організація може розглядатися як складний процес, основою якого є зміни матеріальних об'єктів і інформації;

- в організації присутні підсистеми, які виступають складовими частинами системи (управлінська, економічна, технологічна, культурна та ін.);

- в організаціях виникають організаційні відносини (з приводу цілей, міжособистісні, владні, інформаційні і т.д.);

- в організаціях протікають системні підпроцеси (владні, матеріально-енергетичні, інформаційні і т.д.)» [29, с. 76].

Відзначимо, що на методологію системного підходу спираються різні варіанти системного уявлення суспільства:

- як сукупності специфічних суспільних відносин;
- як системи діяльностей;
- як системи суб'єктів діяльності (як індивідуальних, так і колективних);
- як системи норм, цінностей, ідеалів;
- як системи соціальних інститутів і системи соціальних організацій [34].

Будь-яка організація являє собою складну систему, що складається, укрупнено, з підсистем: технологічної, економічної, соціальної.

Культура в цьому підході розглядається як «одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища та ідентифікації його співробітників. Причому культура – це не звичайна підсистема в ряду інших, а найбільш важлива. Саме вона виконує цементуючу роль для всіх інших підсистем організації (роль «соціального клею»))» [24, с. 78].

З'являються й інші концепції, в яких культура розуміється як складне природно-штучне утворення з двома основними підсистемами: нормативно-семіотичною і матеріально-денотативною. Крім того, систематичний (або цілісний) підхід має свої витоки в розгляді клімату організації як інтегральної характеристики її середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

2.1. Дослідження складових організаційної культури підприємства

METRO Cash & Carry – найбільша керуюча компанія міжнародного бізнес-формату cash & carry (дрібнооптова торгівля) в складі компанії METRO AG. METRO AG – один з найбільших міжнародних операторів роздрібної та дрібнооптової торгівлі.

На сьогоднішній день компанія METRO Cash & Carry представлена більш 750 торговими центрами в 25 країнах світу. Обсяг продажів METRO за 2018/2019 фінансовий рік склав близько 37 мільярдів євро. Кількість працівників становить близько 150 000 чоловік.

METRO Cash & Carry була заснована в Німеччині в 1964 році. Вже 4 роки по тому, в 1968 році, концепція «cash & carry» вийшла за межі Німеччини, коли компанія дійшла згоди з голландської мережею Dutch Steenkolen Handelsvereniging N.V. (SHV) про створення спільної компанії Makro Zelfbedienigsgroothandel C.V., в якій партнерам-засновникам належало 40% акцій. [54].

В наступні роки компанія METRO / Makro Cash & Carry динамічно розвивалася і стала лідером міжнародного ринку в секторі дрібнооптової торгівлі.

Розвиток METRO Кеш енд Керрі в Україні почався в 2003 році. Вже через рік, в листопаді 2004 року, були відкриті перші два торгові центри в столиці України. В наступні роки компанія динамічно розвивалася, зробивши основний фокус на регіональній експансії. Протягом декількох років METRO Кеш енд Керрі виросла в найбільшого учасника українського ринку торгівлі і зайняла лідируючу позицію. [54].

На сьогоднішній день компанія управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові,

Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі та Житомирі; та двома магазинами оптової торгівлі «Бери-Вези» у Тернополі та Луцьку. За понад 17 років діяльності в Україні METRO Cash & Carry інвестувала в національну економіку понад 550 млн. євро. [54].

Компанія сприяє розвитку оптимальної інфраструктури торгового сектора, створює нові стабільні робочі місця і вносить істотний внесок в освіту і навчання.

Розглянемо діяльність київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

До основних видів діяльності Товариства відносяться:

- роздрібна торгівля алкогольними напоями;
- діяльність ресторанів і кафе;
- інші види діяльності, не заборонені законом. [54].

Товариство має право здійснювати інші види діяльності, не заборонені чинним на території України законодавством, спрямовані на досягнення його статутних цілей.

Вид торгівлі: ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» оптова мережа.

Характер власності: приватна.

Належність фірми за капіталом і контролю: за капіталом і контролем належить до національної фірми.

Організаційно-правова форма – ТОВ.

Унікальна оптова модель METRO Cash & Carry «бізнес для бізнесу» гарантує майбутнє процвітання компанії, яке підтримується двома основними стратегічними напрямками: розвиток METRO Cash & Carry завтрашнього дня, фокусуючись на програмі підвищення продуктивності «МСС – прагнення до досконалості» і провідним міжнародним зростанням оптової концепції. Ключем до успіху є гнучка концепція бізнесу, яка може бути адаптована до конкретних національних і місцевих потреб клієнта будь-якої країни, що розвивається. [54].

У табл. 2.1 представимо структуру кадрового складу і динаміку зміни

чисельності персоналу за період 2017-2019 рр.

На основі представленого аналізу кадрового складу, можна зробити висновок про зменшення в 2019 р. чисельності персоналу на 109 осіб, що зумовлено автоматизацією деяких робочих місць.

Таблиця 2.1

Структура кадрового складу київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» за період 2017-2019 рр.

Категорія персоналу	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Адміністративно-управлінський персонал	14	14	11
Фахівці	157	152	115
Робочі	404	430	361
Разом:	575	596	487

Джерело: побудовано автором на основі даних, наданими компанією

Далі наведемо кількісну і якісну характеристику персоналу на підставі даних про вік, рівень освіти і стаж роботи на підприємстві. У табл. 2.2 представлена структура за якісними характеристиками співробітників.

Спостерігається тенденція зменшення кількості співробітників середнього віку (30-50 років) і молодих співробітників (до 30 років). Одночасно з цим зменшується частка співробітників у віці старше 50 років. Можна побачити не тільки хороший рівень освіти співробітників, але і тенденцію збільшення частки співробітників, які мають вищу професійну освіту.

В 2017 і в 2019 рр. велика кількість людей мали стаж роботи від 5 до 15 років, лише в 2018 р. співробітників зі стажем роботи до 5 років було найбільше (264 осіб). Однак співробітників зі стажем роботи понад 15 років більшу кількість спостерігалось в 2018 р. і найменше – в 2017 р.

Таблиця 2.2

Структура кадрового складу київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» за період 2017-2019 рр.

Рік	Вік			Рівень освіти			Стаж роботи на підприємстві		
	до 30 років	від 30 до 50 років	від 50 років	вища	Середня професійна	середня	до 5 років	від 5 до 15 років	від 15 років
2017	115	335	125	542	27	6	121	264	190
2018	120	339	137	560	31	5	169	233	194
2019	75	283	129	460	23	4	129	189	169

Джерело: побудовано автором на основі даних, наданими компанією

Місії компанії «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»: «Наша місія не обмежується виключно роллю оператора оптово-роздрібної торгівлі, ми ділимося найціннішим, що у нас є – інформацією і знаннями» [29].

Компанія існує і діє, дотримуючись безліч вимог різних юридичних документів і внутрішніх стандартів. У 2007 році компанія реалізувала програму з корпоративних норм, щоб зробити їх частиною щоденної ділової практики. Програма об'єднує заходи, необхідні для відповідності встановленим правилам, нормам і вимогам. Застосування корпоративних норм в METRO координується менеджерами по дотриманню корпоративних норм. Програма допомагає працівникам орієнтуватися у всіх встановлених правилах і стандартах і дотримуватися їх.

Основний компонент програми – вісім наступних корпоративних норм:

1. Ми суворо розмежовуємо особисті інтереси працівників та інтереси компанії.
2. Ми нікому не пропонуємо необґрунтованих переваг.
3. Ми не використовуємо службове становище в особистих цілях.
4. Будь-яку інформацію про компанію ми вважаємо конфіденційною.
5. Ми поважаємо правила чесної конкуренції.
6. Для нас усі рівні.

7. Ми є чесним роботодавцем.

8. Ми дотримуємося всіх внутрішніх правил і законодавчих вимог.

METRO використовує освітній підхід для популяризації корпоративних норм серед своїх працівників.

Спеціально розроблений документ детально, просто, ясно і зрозуміло описує корпоративні норми за допомогою практичних прикладів. На додаток, організовується навчання за кожною з діючих норм і проводяться консультації. При необхідності, для оцінки різних ситуацій використовуються інструменти, також доступні нашим працівникам у внутрішньому просторі.

Крім того, працівники інформуються про правила і норми, що безпосередньо відносяться до галузей їх діяльності. Це допомагає їм виконувати свої обов'язки і наповнює життям наші корпоративні норми.

METRO постійно перевіряє відповідність поведінки своїх працівників встановленим нормам і правилам. Менеджер по дотриманню корпоративних норм аналізує будь-яку інформацію. Там, де це необхідно, до перевірки залучаються інші функції (робота з персоналом, аудит, безпека, внутрішні розслідування), проводяться розслідування, розробляються конкретні заходи для запобігання порушень. Якщо виникає сумнівна ситуація, менеджер по дотриманню корпоративних норм може дати правильну раду.

Той, хто хотів би повідомити про порушення корпоративних норм METRO, може використовувати Систему прийому повідомлень про дотримання корпоративних норм. Така можливість існує як для працівників, так і для третіх осіб, тобто клієнтів, постачальників і підрядників. Повідомлення направляються в онлайн режимі і можуть передаватися анонімно.

Корпоративні норми METRO формують основу для загального розуміння про те, як METRO веде свій бізнес і регулює взаємодію в повсякденній діяльності. Працівники компанії беруть на себе зобов'язання строго дотримуватися корпоративні норми, що сприяє підвищенню

захищеності METRO від фінансових та іміджевих втрат.

Розглянемо існуючу організаційну культуру в METRO. На сьогоднішній день організаційну культуру в компанії можна охарактеризувати як кланова культура з елементами бюрократичної культури (рис. 2.1).

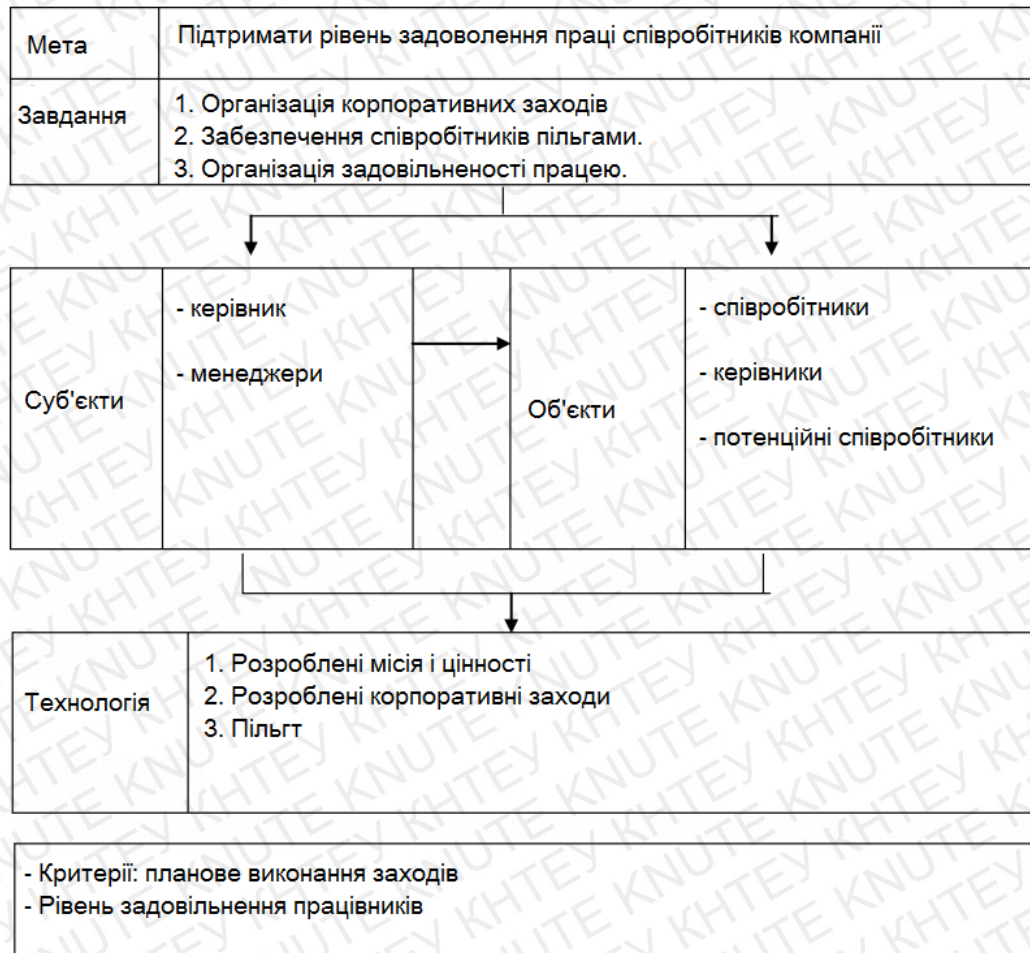


Рис. 2.1. Складові організаційної культури ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»

Існує ієрархічність, яка впливає на відносини між керівниками і працівниками. На сьогоднішній день управління організаційною культурою в компанії складається з двох етапів:

1. Розробка заходів, спрямованих на закріплення бажаних цінностей;
2. Реалізація розробленого плану;

Тобто заходи плануються без діагностики і врахування існуючої культури і стратегічної мети компанії. Після проведення заходу не

проводиться оцінка ефективності.

2.2. Оцінка ефективності управління організаційною культурою підприємства

У київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» застосовується сукупність трьох основних груп методів управління організаційною культурою підприємства:

- адміністративні методи характеризуються застосуванням і дотриманням нормативних положень в процесі трудової діяльності;
- економічні методи характеризуються впливом на персонал шляхом застосування економічних законів. За допомогою цих методів можна як заохочувати, так і карати працівників;
- соціально-психологічні методи засновані на використанні законів психології і соціології.

В табл. 2.3 представлений аналіз методів управління організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі», представлені інструменти і позначені засоби, що застосовуються при використанні позначених методів управління.

Після проведеного дослідження методів управління організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» можна зробити висновок про те, що застосовується велика кількість методів управління, які об'єднані в три основні групи, а саме адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Кожен метод має свої особливості і заснований на різних поведінкових мотивах співробітників. Ефективне функціонування підприємства залежить від правильного поєднання методів управління персоналом, оскільки методи управління персоналом є тим механізмом управління, завдяки якому можна вирішувати на підприємстві завдання будь-якого типу і походження.

Таблиця 2.3

**Аналіз методів управління організаційною культурою підприємства у
київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»**

Інструменти управління	Характеристика	Застосування засобів
1	2	3
Адміністративні методи		
Організаційний вплив	Методи спираються на дисципліну, відповідальність, владу і права керівника та спрямовані на зміцнення і посилення адміністрування	Статут; штатний розклад; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку
Розпорядчі дії	Закликають дотримуватися системи управління підприємством шляхом дотримання внутрішніх нормативних документів	Розпорядження; накази; інструкції; вказівки; нормування праці; координація робіт і контроль виконання
Дисциплінарна відповідальність	Застосовуються в разі неналежного виконання або протиправного невиконання трудових обов'язків	Зауваження; покарання; догану; звільнення
Матеріальна відповідальність	Виражається в обов'язку відшкодувати збитки в результаті винної протиправної поведінки або дії	Відшкодування збитку
Адміністративна відповідальність	Потужний важіль для досягнення поставлених цілей, коли необхідно направити колектив на вирішення конкретних управлінських завдань	Попередження; штрафи; дискваліфікація.
Економічні методи		
Господарський розрахунок	Поява економічних стимулів у працівників. Матеріальна зацікавленість працівників в результатах праці	Економічні нормативи; фонди економічного стимулювання (оплати праці)
Матеріальне стимулювання	Є основними мотивами трудової діяльності персоналу. Грошовий вимірник вартості робочої сили	Заробітна плата; премії
Соціально-психологічні методи		
Соціальне планування	Дозволяють розробити соціальні нормативи та планові показники, а також сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів	Зростання кваліфікації; скорочення виробничого травматизму і рівня захворюваності
Соціологічні методи дослідження	Надають необхідні дані для підбору, розстановки, оцінки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення	Співбесіда; анкетування; інтерв'ювання; соціометричний метод, спостереження

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Психологічний вплив	Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на персонал, з метою координації в процесі спільної трудової діяльності	Навіювання; переконання; залучення; примус; спонування; осуд; прохання; натяк; комплімент; похвала; порада

Джерело: побудовано автором на основі даних, наданими компанією

Для дослідження ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» було проведено опитування працівників з метою визначення ступеня задоволення персоналу організаційною культурою на підприємстві (Додаток А). Опитування показало наступні результати (табл. 2.4).

1. Розмір заробітної плати. Опитування визначило, що повністю задоволені заробітною платою тільки 36% співробітників, а більше число опитуваних – 60% – незадоволені, це говорить про те, що важливо приділити цій проблемі увагу. Необхідно уважно перевірити відповідність завантаженості співробітників, порівняти, перш за все, рівень заробітних плат ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» та інших підприємств цього ж напрямку. Необхідно збільшити матеріальне стимулювання персоналу, але оскільки на це потрібні великі кошти, то варто налагодити систему премій і бонусів для збільшення рівня продажів і ефективності виробничого процесу (рис. 2.2).

2. Матеріальна зацікавленість в результатах праці. Результати опитування показали, що 48% співробітників повністю задоволені системою матеріальної зацікавленості працівників, 30% респондентів однозначно не задоволені даними аспектом, коли 20% вважає, що матеріальна зацікавленість співробітників знаходиться на нормальному рівні, проте хотілося б більшого, решта 2% не змогли з відповіддю.

3. Процес виконуваної роботи. За даним показником ситуація краща, 86% опитуваних роботою цілком задоволені. Це зумовлено тим, що люди свідомо обирали область діяльності. Але є кілька відсотків опитуваних (4%), яких робочий процес в основному не задовольняє. Це, перш за все, робочі,

оскільки їх робота вимагає великого фізичного навантаження. Тому потрібно максимально оптимізувати робочий процес.

Таблиця 2.4

**Результати дослідження ефективності методів управління
організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «МЕТРО
Кеш енд Керрі»**

Питання	Разом, %	Відповіді, у %			
		а)	б)	в)	г)
Економічні методи:					
Розмір заробітної плати	100	36	60	2	2
Матеріальна зацікавленість в результатах праці	100	48	30	20	2
Адміністративні методи					
Процес виконуваної роботи	100	86	4	8	2
Режим роботи	100	84	2	10	4
Відповідність роботи вашим здібностям	100	74	6	12	8
Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи	100	64	30	4	2
Соціально-психологічні методи					
Перспективи професійного та службового зростання	100	10	32	10	48
Взаємовідносини з безпосереднім керівником	100	78	2	16	4
Умови праці	100	90	2	6	2
Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні	100	48	8	34	10
Соціально-психологічні методи					
Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей	100	12	62	22	4
Ефективність організації роботи компанії	100	78	12	6	4
Взаємовідносини, що склалися з колегами	100	86	4	4	6
Можливості для прояву ініціативи в роботі	100	52	40	-	8
Робота як засіб досягнення успіху в житті	100	20	10	68	2
Ваша репутація в трудовому колективі	100	90	6	2	2
Розмір соціально-матеріального заохочення в організації	100	28	68	2	2
Підготовка та перепідготовка кадрів	100	50	50	-	-
Організація і здійснення спільних заходів і виїздів співробітників	100	12	84	2	2
Примітка: а) задоволений повністю; б) не задоволений; в) в загальному не погано, але хотілося б більшого; г) важко відповісти					

Джерело: побудовано автором на основі даних, наданими компанією

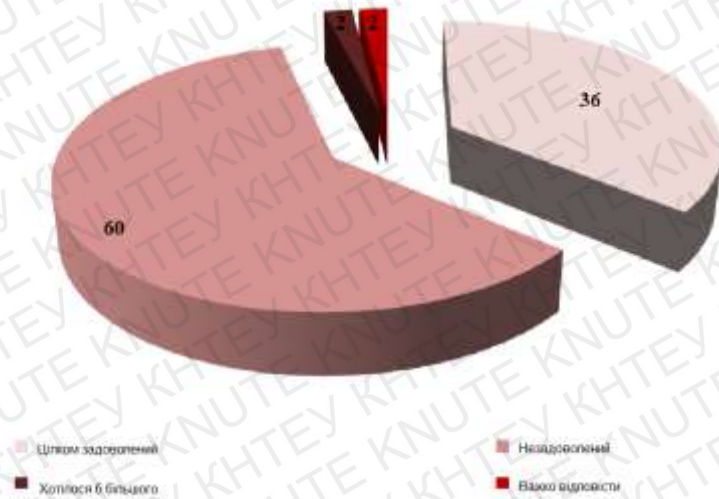


Рис. 2.2. Задоволеність співробітників заробітної платою у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»

4. Режим роботи. Великий рівень задоволення даними показником (84%) визначений тим, що робочий графік стандартний: 40-годинний робочий тиждень з 8-годинними робочими днями. Іншим 12% було б зручніше працювати за гнучким графіком. Але це нереально через те, що субота і неділя – вихідні дні. Потрібно обговорювати дану проблему з вищим керівництвом.

5. Відповідність роботи Вашим здібностям. Опитування виявило досить високий рівень задоволеності даними показником – 74%. У процесі трудової діяльності потрібно приділяти найбільшу увагу перевірці істинних знань і можливостей людини, і сприяти її матеріальному і вдалому кар'єрного росту.

6. Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи. У 64% опитаних співробітників відповідальність по відношенню до здійснюваних обов'язків висока, 4% опитаних не думали про це, 2% опитаних відповіли, що їм, по суті, все одно, у 30% опитаних спостерігається середній ступінь відповідальності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Ступінь відповідальності співробітників у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» по відношенню до виконуваної роботи

7. Перспективи професійного та службового зростання. Опитування виявило, що 32% респондентів не знаходять перспектив зростання, а 48% не змогли відповісти. Це говорить про те, що вищому керівництву варто проявляти більший інтерес до професійного росту співробітників. Це може проявлятися в тому, що на співробітника буде покладена більш важка робота і буде можливість віддати співробітнику більше відповідальності за виконання будь-якої роботи. Встановлювати оплачувані дні для підвищення кваліфікації персоналу;

8. Взаємовідносини з безпосереднім керівником. На це питання 78% дали відповідь про те, що їм до вподоби взаємини з безпосереднім керівником. Оскільки середній стаж багатьох працівників підприємства більше п'яти років, то цілком можна припустити, що взаємини в основному налагоджені. Однак 16% опитуваних відповіли, що, якби була можливість працювати безпосередньо з керівництвом підприємства без посередників в особі керівників відділу, то їх би це цілком влаштувало;

9. Умови праці. Як показав аналіз, у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» цій характеристиці приділяється дуже вагоме значення. У всіх приміщеннях підтримується порядок, встановлена оптимальна температура, встановлені кондиціонери, є душові кабінки, бойлери для гарячої води, є

повноцінна кухня, оснащена всім самим необхідним інструментом, є місця для відпочинку працівників, обладнані тенісними і більярдними столами. Ступінь задоволеності працівників з цього питання становить 90%, а це один з головних чинників задоволеності роботою.

10. Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні. 48% опитаних задоволені роботою за цим показником, але 8% абсолютно не задоволені, 34% співробітників вважає, що, загалом, не погано, але хотілося б більшого. Можливо, це пов'язано, перш за все, з віком підприємства і з нестабільністю вітчизняного ринку.

11. Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей. 12% респондентів задоволені даними показником, проте більшість 62% абсолютно не задоволені даними аспектом, співробітники усвідомлюють значущість своєї роботи, зацікавлені в своїй матеріальній стабільності, а також в стабільності і розвитку самої компанії, проте не відчують підтримки і не усвідомлюють своєї значущості.

12. Ефективність організації роботи компанії. Висока оцінка – 78% – даного показника зумовлена тим, що підприємство постійно розвивається, умови праці оптимальні, взаємини з вищим керівництвом демократичні. Є можливість для нововведень і підвищення ефективної роботи організації.

13. Взаємовідносини, що склалися з колегами. 86% респондентів задовольняє даний показник, але все ж це не говорить про те, що можна забути про даний показник. У найближчому майбутньому в компанії так само потрібно підтримувати безконфліктні взаємини між співробітниками. Це можна здійснити за допомогою проведення спільних заходів: активна участь в спортивних змаганнях, нарадах та екскурсіях.

14. Можливості для прояву ініціативи в роботі. 52% респондентів дали відповідь, що їх задовольняє цей показник. А 40%, що не задовольняє і 8% не змогли відповісти. Всім керівникам співробітників слід визначити людей з низьким рівнем задоволеності за даним конкретному показником і запропонувати більше ініціативи в виконуваних ними зобов'язання.

15. Робота як засіб досягнення успіху в житті. 68% опитаних відповіли, що не зовсім задоволені цими показниками. Це має на увазі не тільки трудову діяльність у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі», а й нинішні тенденції в економіці держави та середній рівень життя.

16. Ваша репутація в трудовому колективі. 90% опитаних вважає, що їхня репутація в колективі на високому рівні, і вони нею повністю задоволені, коли як 6% вважає свою репутацію незадовільною.

17. Розмір соціально-матеріального заохочення в організації. Більшість співробітників, а це 68% вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення вкрай незадовільний, і лише 28% задоволені розміром заохочень, 2% не змогли дати відповідь і 2% вважають, що розмір заохочення можна було б збільшити, але їх влаштовує і поточна ситуація.

18. Підготовка та перепідготовка кадрів. Думки респондентів розділилися рівномірно 50% – повністю задоволені і 50% – не задоволені даними аспектом.

19. Організація та здійснення спільних заходів і виїздів співробітників. Всього 12% опитаних задоволені організацією спільного проведення часу колективу, коли 84% співробітників вважає, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні, вони повністю нею не задоволені, 2% не змогли дати відповідь, 2% респондентів хотіли б поліпшити організацію спільного відпочинку колективу.

Аналіз ефективності методів управління організаційною культурою підприємства у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» за допомогою опитування співробітників досліджуваного підприємства, показав, що у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» застосовуються і поєднують між собою всі перераховані традиційні методи управління персоналом.

Однак з аналізу застосовуваних на підприємстві методів управління персоналом, видно, що соціально-психологічні методи представлені неповним інструментарієм – нематеріальна мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні, про що свідчать відповіді респондентів: так, тільки 10%

знаходять для себе перспективи професійного та службового зростання в організації, тільки 48% (менше половини) співробітників відчують впевненість і надійність в плані стабільності місця роботи, 62% абсолютно не відчують підтримки і не усвідомлюють своєї значущості в розвитку самої компанії, 40% респондентів вважають, що у них повністю відсутня можливість прояву ініціативи, що негативно позначається на трудовому настрою колективу; 68% опитаних не зовсім задоволені своєю роботою в принципі, вони не вважають її якимось досягненням і удачею в своєму житті, важливо, що 68% (більше половини співробітників) вважає, що розмір соціально-матеріального заохочення в організації вкрай незадовільний, підготовка і перепідготовка кадрів викликає спірну оцінку, половина респондентів вважає даний показник на рівні, а половина не задоволені, всього 12% опитаних задоволені організацією спільним проведенням часу колективу, коли як 84% співробітників вважають, що організація спільних заходів знаходиться на низькому рівні і даний напрямок необхідно розвивати.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

3.1. Розробка програми розвитку організаційної культури підприємства

Перш ніж приступити до розробки програми розвитку організаційної культури підприємства, важливо виявити її основні цілі:

1. Збільшення ефективності існуючих інструментів внутрішніх комунікацій, які не відповідають або не повністю відповідають поставленим цілям і задачам;
2. Чітке формулювання корпоративної культури, використання існуючих інструментів внутрішніх комунікацій, які відповідають поставленим цілям і завданням, щоб транслиувати цілі і місії компанії, а також поширювати корпоративну культуру;
3. Підвищення лояльності співробітників з використанням PR-інструментів;
4. Підвищення залученості співробітників в справи компанії.

Далі за кожною метою необхідно виділити завдання:

1. Збільшення ефективності корпоративного порталу:
 - залучити співробітників до редагування і наповнення тих сторінок, які пов'язані з їх областю діяльності;
 - наповнити портал актуальною інформацією, що стосується найважливіших подій компанії: найближчих заходів, нарад, свят; стежити за тим, щоб дана інформація регулярно оновлювалася і відповідала потребам працівників;
 - впровадити зворотний зв'язок, таким чином, портал стане корисним в сфері збору інформації, що підвищить його ефективність;
 - звернути увагу співробітників на оновлення порталу, влаштувавши невелику захід, пов'язаний з ним;
2. Формулювання і відокремлення організаційної культури:

- сформулювати цінності, місії та бачення компанії;
- використовувати існуючі інструменти внутрішніх комунікацій для транслювання перерахованого вище;
- заохочення співробітників, які розвивають і поширюють корпоративну культуру компанії;

3. Підвищення лояльності співробітників:

- необхідно, транслюючи нову сформульовану корпоративну культуру через більш ефективні інструменти внутрішньої комунікації, залучити співробітників-«критиків», пояснити їм переваги компанії крім економічних, яких вони вже не бачать;
- розробити спеціальні заходи зі згуртування колективу (дозвільні), а також такі заходи, які дозволять в цікавій форма пояснити співробітникам робочий процес, цілі компанії і політику керівництва (інформаційні);

4. Підвищення залученості співробітників в справи компанії:

- розробити систему заохочень, які будуть помітні не тільки заохочуваним співробітників, але і всієї компанії; це буде стимулювати залучення персоналу в справи компанії і в робочий процес;
- використовувати корпоративний портал: розміщувати на новинний сторінці інформацію про співробітників, які проявили себе в цьому місяці; для тих же цілей пропонується використовувати інформаційну дошку; подібний підхід не тільки збільшить залученість співробітників, а й підвищить ефективність даних інструментів внутрішніх комунікацій;
- можлива розробка невеликих конкурсів, в тому числі змагальних, за які співробітники також будуть заохочуватися;

В табл. 3.1 наведені основні рекомендації з управління організаційною культурою у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі», орієнтовні терміни їх впровадження, а також відповідальних посадових осіб. Дані рекомендації повинні послужити зміцненню і розвитку міжособистісних відносин, більшою згуртованості і спрацьованості колективу, поліпшенню соціально-психологічного клімату в цілому.

Таблиця 3.1

**Рекомендації з управління організаційною культурою у київській філії
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»**

Виявлені недоліки	Рекомендації	Терміни впровадження рекомендацій	Відповідальні посадові особи
1	2	3	4
Відсутність управлінських дій щодо соціально-психологічного клімату трудового колективу, управління соціально-психологічним кліматом як таке не ведеться	Розробка керівництва з управління соціально-психологічним кліматом. Провести нараду і розглянути можливість навчання керівництва з метою підвищення Управлінською компетенції, навчання новим методам і прийомам управління	Січень – квітень 2020 р.	Заступник начальника з кадрів
Відсутність діяльності з моніторингу соціально-психологічних характеристик колективу, тобто аналізу соціально-психологічного клімату	Впровадження контролю соціально-психологічних характеристик колективу. Регулярний моніторинг взаємин в колективі. Використання методів вивчення громадської думки, настроїв, виявлення лідерів.	Травень – вересень 2020 р.	Заступник начальника з кадрів
Відсутність умов, що забезпечують взаємодію працівників	Забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.	Постійно	Лінійні керівники Заступник начальника з кадрів
Соціально-психологічний клімат трудового колективу швидше несприятливий, особливо це стосується таких важливих компонентів, як колективізм і згуртованість. Соціально-психологічний клімат нестабільний.	Скласти список заходів, спрямованих на розвиток неформального спілкування. Організація спільного дозвілля: календар червоних дат компанії.	Травень – липень 2020 р.	Заступник начальника з кадрів

Джерело: побудовано автором на основі аналізу даних компанії

Зокрема, для ефективного управління організаційною культурою, керівнику необхідно:

1. Підтримувати з усіма підлеглими уважні і довірчі взаємини. Важливо підтримувати взаємини з персоналом і відслідковувати настрої, що виникають в колективі. Для того, щоб грамотно вибудовувати управлінську роботу з персоналом, керівникові слід дотримуватися наступних принципів:

- кожен член колективу потребує самоповаги, яке досягається за рахунок його постійного професійного зростання та оцінки заслуг;
- персонал потребує мотивації досягнень або успіху, що досягається в тому числі підтримкою творчої ініціативи, новаторських ідей.

2. Мотивувати співробітників. Керівнику необхідно заохочувати працівників, оцінювати їх внесок у трудову діяльність, висловлювати похвалу і подяку. Заохочення викликає у співробітників задоволеність собою, своїми успіхами і своєю працею.

3. Частіше залучати співробітників до спільної діяльності. Працюючи з персоналом, керівник повинен вміти розділяти новаторів, які перебувають в постійному професійному пошуку і які не бояться виникаючих труднощів і невдач, готових відразу ж відгукнутися на будь-яку ініціативу, що йде від керівництва, і співробітників, які через страх припуститися помилки або побоювань зазнати невдачі, не беруть участі в творчих справах колективу. Для того, щоб залучити другу групу співробітників до колективної роботи, керівнику важливо враховувати психологічні особливості особистості, пов'язані зі страхом невдачі, і на перших етапах роботи пропонувати виконання завдань з низьким рівнем ризику, беручи до уваги індивідуальні якості кожного працівника. На етапі виконання доручень і по його завершенні керівник повинен створювати необхідну для наступних етапів роботи атмосферу довіри.

4. Вміти залагоджувати конфліктні ситуації, передбачити їх, а також переводити деструктивний конфлікт в продуктивне русло. У конфліктних ситуаціях керівник виступає в ролі третьої сторони, яка намагається

відновити психологічний баланс в колективі. Керівник повинен бути стриманим, спокійно реагувати на ці ситуації, при необхідності з гумором виходити із ситуації. Якщо ситуація має тенденцію до наростання агресивності, вчасно перемикаючи конфліктуючі сторони на абстрактні теми, по можливості максимально згладжуючи виникають розбіжності між співробітниками.

5. Об'єктивно, без упередженості і суб'єктивних оцінок ставитися до підлеглих. Керівник завжди повинен пам'ятати, що він є особистим прикладом для свого колективу. Слід бути об'єктивним і справедливим у спілкуванні з людьми, уникати упереджень, підтримувати хороші взаємини з усіма співробітниками. Слід бути терпимим по відношенню до підлеглих.

У разі виявлення будь-яких негативних факторів, здатних вплинути на соціально-психологічний клімат і якісну роботу колективу, керівник повинен знайти шляхи вирішення проблеми. Найпростішим і дієвим психологічним прийомом відновлення сприятливого робочої обстановки є здатність керівника висловлювати своїм підлеглим схвалення і підтримку, гідно оцінюючи їх роботу.

Рекомендується створювати поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі співробітники, не надто сприятливий зараз.

Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу.

Удосконалення сучасної організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» проводилося системно і поетапно.

Метою зміцнення організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» визначено:

- формування у всіх співробітників у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» внутрішньої установки на створення і підтримання

клієнтоорієнтованого середовища;

- вироблення і впровадження відповідних стандартів поведінки;
- створення умов для їх реалізації.

Далі були визначені основні етапи та графік роботи зі зміцненню організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» (рис. 3.1).

В процес вдосконалення організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» залучалися тільки топ-менеджери, керівники, менеджери середньої ланки і співробітники роздрібних магазинів. Спочатку роботи були визначені її напрямки (табл. 3.2) і завдання.



Рис. 3.2. Графік реалізації програми вдосконалення організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»

Було виділено чотири конкретні завдання:

1. Розробити та впровадити стандарти клієнтоорієнтованої (КО) поведінки співробітників у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».
2. Розробити і впровадити систему мотивації і стимулювання КО підходу у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».
3. Розробити і впровадити систему контролю за роботою і поведінкою співробітників і в рамках цієї системи розробити і впровадити систему

атестації персоналу у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

4. Створити Навчальний центр для вдосконалення організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

Таблиця 3.2

Напрями та методи вдосконалення організаційної культури у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»

Переконання	Поведінка	Результат
Надихаємо	Стимулюємо	Вимірюємо
Система цінностей Залучаємо до розробки Проводимо презентації Використовуємо: опитування мозкові штурми круглі столи конференції	Система управління корпоративним поведінкою вивчаємо мотивуємо навчаємо НК-практики: Стандарти робочого поведінки мотивація Система оцінки Навчання	Об'єм продажів Задоволеність клієнта Задоволеність співробітників Інструменти: Система моніторингу Аналіз об'єктивних даних Опитування клієнтів Опитування співробітників

Джерело: побудовано автором на основі аналізу даних компанії

Результат був намічений у вигляді конкретних документів і HR-практик, причому навіть у формулюваннях результату вирішили використовувати даний час, тобто хотіли реалізувати думка, що «результат – це коли все намічене здійснено»:

1. Розроблено документ, що фіксує стандарти поведінки співробітників у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

2. Менеджери у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» навчені навичкам:

- необхідним в ситуації впровадження стандартів;
- методам контролю;
- мотивування співробітників на клієнтоорієнтований підхід в роботі.

3. Співробітники київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» навчені навичкам клієнтоорієнтованої поведінки.

4. Впроваджено систему контролю.

5. Створено навчальний центр.

6. Розроблено програму навчання співробітників київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

Перед початком роботи з вдосконалення організаційної культура у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» про програму було заявлено на внутрішньому сайті. В ході програми на сайті систематично з'являлася інформація про її просування і події, пов'язані з його здійсненням. Ця міра зіграла дуже важливу роль, тому що співробітники могли висловлюватися на форумі і поступово звикали до головної ідеї «управління цінностями».

Основна роль при узгодженні інтересів суб'єктів відносин з вдосконалення організаційної культура у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» належить топ-менеджерам підприємства, які створюють інформаційно-нормативну базу, виконують вимоги керівництва до іміджу фірми і організаційної культури, формують систему керуючих принципів, кодекс корпоративної культури або ділової етики, прищеплюють основи організаційної культури всьому персоналу, формують систему міфів, цінностей, правил, традицій, стереотипів поведінки, регулюють соціальну і виробничу сфери і т. д.

Так, на першому етапі вдосконалення організаційної культура у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» був проведений комплекс заходів, які досліджують і прояснюють існуючі цінності співробітників всіх рівнів і одночасно очікування клієнтів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі». Завершився етап узагальнюючої конференцією.

Наведемо короткий перелік подій:

- інтерв'ю з топ-менеджерами, лідерами думок;
- фокус-групи зі співробітниками, анкетування співробітників київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»;
- мозкові штурми з менеджерами середньої ланки;
- обговорення на форумі;
- інтерв'ю з клієнтами, анкетування клієнтів;
- конференція співробітників.

В результаті досліджень на першому етапі було виявлено деякі розбіжності в розумінні існуючих цінностей у керівництва київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» і співробітників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Цінності очима співробітників і менеджерів київської філії
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»**

Цінності очима співробітників	Цінності очима менеджерів
Професіоналізм Клієнторієнтованість Імідж Відповідальність Чесність Саморозвиток Командність	Професіоналізм Відповідальність Орієнтація на результат Командність Клієнторієнтованість

Джерело: побудовано автором на основі даних, наданими компанією

Ці розбіжності були з'ясовані на конференції, в результаті сформувалося спільне бачення системи цінностей. Конференція була проведена у вигляді великого корпоративного мозкового штурму, її учасниками стало 100 співробітників київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» із найбільш активних працівників.

Масовий захід подібного масштабу таїть в собі багато підводних каменів. Тому важливо, щоб в його проведенні брали участь незалежні експерти. Конференція пройшла в творчій, веселій і в той же час діловій атмосфері. Додатковим ефектом стало згуртування команди і виявлення деяких проблемних зон київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі». Наприклад, стало ясно, що необхідно працювати над системою організаційних комунікацій, розвивати зворотний зв'язок, є також проблеми з розмежуванням відповідальності та ін.

Третій етап формування сучасної організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» – організація навчання стандартам Корпоративної поведінки і створення корпоративного навчального центру. Власне даний етап в тій частині, яка стосується навчання корпоративним стандартам, один раз почавшись, ніколи не може бути завершений. Постійна

робота над підтриманням корпоративних стандартів, системна і копітка, повинна здійснюватися постійно. У київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» вона ділиться на дві частини:

- робота з новими співробітниками через систему семінарів-тренінгів «Ласкаво просимо», наставництво, проведення співбесід та анкетування протягом випробувального терміну;
- робота над підтриманням корпоративного духу у постійних співробітників.

Розробка програми:

1. Збільшення ефективності корпоративного порталу:

По-перше, в новинному розділі треба додати посилання на інформацію про конкурси, що стимулює співробітників відвідувати портал.

Важливо підкреслити і виділити елементи корпоративної культури і як вони впливають на роботу компанії.

Розділ «Ваші пропозиції» дозволить людям, в тому числі і співробітникам, анонімно залишати коментарі та пропозиції щодо поліпшення діяльності компанії, забезпечуючи зворотний зв'язок, такий необхідний у внутрішніх комунікаціях.

Необхідно регулярно оновлювати портал, стежити за його актуальністю.

2. Вдосконалення організаційної культури і її трансляція за допомогою інструментів внутрішніх комунікацій.

В результаті був розроблений Корпоративний кодекс київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі». Кодекс був сформований як система, що базується на інтересах співробітників, клієнтів і керівництва. Пояснювались погляди і переконання співробітників щодо клієнтів, один одного і себе особисто. Корпоративні цінності компанії були виражені дуже коротко:

1. Клієнторієнтованість.
2. Командність.
2. Професіоналізм.

3. Відповідальність.

4. Орієнтація на результат.

Розроблено комплекс заходів (Додаток В). Проведення цих заходів забезпечить виконання всіх поставлених цілей і завдань, повністю переробить систему внутрішніх комунікацій, забезпечуючи зручне та ефективне управління ними.

Важлива складова у розвитку організаційної культури є система мотивації персоналу. Були сформульовані вимоги до системи мотивації персоналу:

1. Вона повинна бути системною, тобто поєднувати в собі три рівня мотивації (особистісний, груповий, організаційний);

2. Вона повинна охоплювати різні фактори мотивації персоналу, тобто не повинна бути вузьконаправленою;

3. Вона повинна відповідати трьом основним властивостям мотиваційного продукту: науково-технічна новизна, виробнича застосовність, комерційна реалізація;

4. Вона повинна бути ефективною, тобто її впровадження має принести комерційний ефект.

Удосконалення методів мотивації персоналу київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» пропонуємо організувати за напрямками, що складається з трьох блоків (Додаток Г).

Таким чином, в результаті вдосконалення організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» була сформульована ідея «ідеологія через цінності» і остаточно стало ясно, що може дати компанії робота в цьому напрямку:

- по-перше, забезпечить допомогу менеджменту в трансформації стратегії бізнесу в норми поведінки співробітників;
- по-друге, допомогти співробітникам відчувати, що компанія – це щось більше, ніж місце роботи, створити основу для довгострокової лояльності;
- по-третє, вказати співробітникам напрямок для прояву ініціативи;

- по-четверте, інтегрувати компанію, об'єднуючи зусилля людей з різних підрозділів і регіонів.

3.2. Прогнозна оцінка розвитку організаційної культури підприємства

Таким чином впровадження запропонованих рекомендацій буде об'єднувати в собі рішення, спрямоване на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, який підвищить його конкурентоспроможність, і на побудову відносин в колективі на основі поваги, доброзичливого ставлення один до одному, відданості підприємству.

До впровадження заходів за проектом, необхідно розглянути чинники, які сприяють або перешкоджає змінам.

Перш ніж впроваджувати будь-які зміни доцільно розглянути фактори, які сприяють зміні або перешкоджають йому (рушійні або стримуючі сили зміни). Один з методів їх подання – аналіз поля сил Курта Левіна, представлений на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Аналіз поля сил К. Левіна та причини опору

В якості заходів, покликаних нейтралізувати стримуючі сили, передбачені:

1. Налаштувати і пояснити значимість зміни організаційної культури з метою підвищення лояльності персоналу управлінському персоналу.
2. Доплата учасникам проектної групи.
3. Розробка механізму підвищення лояльності персоналу.
4. Грамотне планування проекту.
5. Аналіз ефективності проекту.

Таким чином, щоб проект був ефективно реалізований, необхідно його ретельне планування.

При реалізації проекту існує небезпека виникнення ризиків. І реалізовувати його потрібно з урахуванням можливих ризиків.

Витрати на нематеріальне стимулювання працівників на 2020 р. наведені у табл. 3.4.

Таким чином, загальна сума витрат в перший рік складе: $303951,9 + 102505 + 53000 + 266000 + 5777000 = 6502456$ грн.

Таблиця 3.4

**Витрати на нематеріальне стимулювання працівників київської філії
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» на 2020 р.**

Показник	Сума, грн.
Часткова оплата харчування співробітників за рахунок підприємства	60000
Надання форми, спецодягу на конкретних робочих місцях	31500
Організація якісного медичного обслуговування (медична страховка)	25000
Корпоративні свята (день заснування організації, Новий рік, професійні та інші свята, які прийнято відзначати)	63500
Надання за високими результатами діяльності співробітників права на «пільговий» робочий день (один день на місяць)	26000
Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля, важка хвороба найближчих родичів або їх смерть)	25000
Оплата путівок найбільш ефективно працюючим працівникам на лікування, відпочинок, екскурсії, подорожі	35000
Разом:	266000

Джерело: побудовано автором на основі аналізу даних компанії

Згідно з експертною оцінкою ці пропозиції дозволять підвищити товарообіг на 11,6%. Таким чином, обсяг додаткової виручки складе: $V_{\text{вир.доп.}} = 4578385 * 1,116 = 5109478$ тис. грн. Обсяг додаткового прибутку можна розрахувати з того, що купівельна вартість реалізованої продукції виросте так само на 11,6% (в торгівлі зростання товарообігу без зростання цін супроводжується тим же зростанням витрат на покупку товарів для перепродажу). $V_{\text{вит.дод.}} = 4001508 * 1,116 = 4465683$ тис. грн.

Порівняємо величину витрат на пропоновані заходи з потенційним приростом прибутку від продажів: Економічний ефект = $66917 - 6502,5 = 60414,5$ тис. грн.

Таким чином, виходячи з аналізу економічних показників, можна сказати, що пропонований проект вдосконалення організаційної культури ефективний і може бути запропонований для реалізації в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

Отже, ми представили рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі», визначили стримуючі і рушійні сили.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

Організаційна культура проявляється як відношення людей: до роботи як такої; цілям фірми; людям як до ресурсу; клієнтам; розумінню конкурентних переваг; якості роботи і продукції; внутрішньому і зовнішньому інформаційному обміну; іміджу фірми; необхідності навчання; дисципліни; криз і провалів; інновацій і змінам; етиці взаємодії з підлеглими; авторитету і іміджу начальства; кар'єрного росту; конфліктів і стресів; ролі і функцій контролю та проведення оцінок; процесів прийняття рішень.

Організаційна культура народжується стихійно, за допомогою особистого прикладу і усних настанов власників бізнесу, які, власне, цей бізнес і будують. Їх цінності, філософія, установки служать базою для створення і розвитку елементів організаційної культури. Потім при подальшому розвитку компанії менеджери, на яких покладений обов'язок керувати персоналом, починають формувати і коригувати корпоративну культуру відповідно до завдань, що стоять перед фірмою.

Зміна організаційної культури – це одно з найскладніших завдань, яке може виникнути перед керівником і HR-службою компанії. Та атмосфера, яка існує в організації, складається не один рік і визначається не тільки формальними правилами, а й особистими переконаннями тих людей, які працюють в компанії. На організаційну культуру впливати дуже важко, і разовими заходами її не змінити. Нововведення повинні охопити різні аспекти діяльності. Спочатку потрібно проаналізувати існуючий стан справ, а потім визначити, чи відповідає він планам розвитку компанії. Якщо ні, то необхідно ввести нові правила і цінності, які будуть сприяти успіху в бізнесі, потрібно розробити план заходів.

Серед заходів можуть бути: написання корпоративного кодексу, зміна системи мотивації, введення системи додаткових заохочень та ін. Важливо, щоб заходи ухвалювалися не стихійно, не від випадку до випадку, а

цілеспрямовано і комплексно.

Аналіз організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» дозволив виявити наступні недоліки: незадовільний рівень соціально-психологічного клімату, рівень конфліктності в організації вище середнього, відсутність закріплених письмово правил поведінки, легенд і міфів про підприємство та його творців, конкурсів фахової майстерності, корпоративного кодексу підприємства, «негнучку» поведінку в стратегії управління персоналом.

Крім того, однією з найбільш актуальних проблем київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» є розмивання організаційної культури внаслідок великої кількості залучення нових співробітників, високої плинності кадрів. Для вирішення виявлених проблем була проведена експериментальна робота з формування сучасної організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі».

Основні положення нової організаційної культури були сформульовані і реалізовані в даній організації. Основними цінностями нової організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» були обрані: професіоналізм, саморозвиток, клієнтоорієнтованість, командність, відповідальність, чесність.

Таким чином, програма вдосконалення організаційної культури київської філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» є дуже доцільною для впровадження. Створення в організації нової, більш досконалої системи організаційної культури дозволить прийти до наступних соціальних результатів:

- найбільш повне використання, як окремих працівників, так і колективу в цілому;
- забезпечення відповідності змісту праці індивідуальними здібностями і інтересами працівників;
- формування сприятливого іміджу підприємства;
- забезпечення найму, здатного швидко адаптуватися до організації;

своєчасне виявлення проблем в групових та індивідуальних взаєминах;

- всебічна адаптація людських ресурсів до умов роботи в підприємства;
- розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- підвищення професіоналізму і конкурентоспроможності персоналу на ринку праці;
- забезпечення зв'язку між результативністю і оплатою праці;
- створення умов особистого розвитку працівників;
- формування гнучкої, функціональної системи мотивації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- формування механізму зворотного зв'язку між різними ланками підприємства;
- створення умов для спілкування поза роботою і участі в суспільному житті.

Завдяки всім перерахованим вище факторам у працівників компанії підвищиться рівень мотивації, почуття справедливості і прихильності, знизиться плинність кадрів, створиться сильна, високоефективна команда однодумців, що, в свою чергу, також призведе до підвищення рівня корпоративної культури бази дослідження.

Розрахунками підтверджена економічна ефективність цих змін. Таким чином, завдання дослідження вирішені, а його мета досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверін А. Н. Управління персоналом, кадрова та соціальна політика в організації: Навчальний посібник. К.: Освіта, 2016. 436 с.
2. Алавердов А. Р. Управління людськими ресурсами організації: Підручник. М.: МФПУ «Синергія», 2016. 503 с.
3. Афанасьєва Л. А. Методологічні аспекти управління мотивацією і стимулюванням трудової діяльності компанії // Основи економіки, управління та права. 2015. № 5. С. 61-66.
4. Беляцкий Н. П. Управління персоналом: підручник. 2-е вид. Мінськ: Сучасна школа, 2017. 448 с.
5. Брагіна З. В., Дудяшова В. П. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вузів, що навч. за фахом «Менеджмент організації». М.: КНОРУС, 2019. 125 с.
6. Бугаков В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. М.: НДЦ ИНФРА-М, 2016. 365 с.
7. Бусигін А. В. Ефективний менеджмент: Підручник. М.: Изд-во «Финпресс», 2019. 1056 с.
8. Бухалков М. І. Управління персоналом: розвиток трудового потенціалу: Навчальний посібник. М.: НДЦ ИНФРА-М, 2017. 192 с.
9. Бичкова А. В. Управління персоналом: навч. посібник. Пенза: Пенз. держ. ун-ту, 2016. 314 с.
10. Гайдученко С. О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку організаційної культури публічного управління. Дисерт. докт. наук з держ. управ.: 25.00.01. 2016. 437 с.
11. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 34-39.
12. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. Посібник. К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2015. 152 с.

13. Гук О. І. Аксіологічний підхід до формування нової управлінської культури в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 4. С. 123–129.
14. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 398 с.
15. Дементьєва А. Г. Управління персоналом: Підручник. М. : Магістр, 2015. 287 с.
16. Дирін С. П. Про підхід до управління персоналом // Питання трудового права. 2015. № 5. С. 32-33.
17. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2015. 456 с.
18. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
19. Іванова Т. А. Школа лідера: як надихнути своїх співробітників на подвиги // Нова аптека. 2017. №6. С. 45-46.
20. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. Посібник. Харків – Київ : НМЦВО, 2019. 320 с.
21. Карамушка Л. М. Зв'язок негативних психічних станів персоналу з компонентами організаційної культури освітніх організацій // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2017. Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 47. С. 14–22.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників . К. : Знання, 2018. 556 с.
23. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. К. : КНЕУ, 2018. 367 с.

24. Леонова А. Б., Чернишова О. М. Психологія праці та організаційна психологія: сучасний стан та перспективи розвитку: Хрестоматія. М.: Радикс, 2016. 448 с.
25. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. К.: ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2017. 512 с.
26. Малмазов О. Р. Психологія праці : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 208 с.
27. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. редакція Г. Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Справа, 2015. 704 с.
29. Metro Україна: Почему кризис хорошее время для развития. URL: <https://www.liga.net/economics/opinion/glava-metro-ukraina-pochemu-krizis-khoroshee-vremya-dlya-razvitiya-3999609>
30. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. №3(31). С. 42–46.
31. Ньюстром Дж. В., Девіс К. Організаційна поведінка. Поведінка людини на робочому місці / Пер. з англ. – СПб.: Пітер, 2015. – 448 с.
32. Організаційна психологія. Хрестоматія / Упоряд. і ред. Л. В. Винокуров, І. І. Скрипюк. СПб.: Пітер, 2017. 512 с.
33. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління: монографія. Івано-Франківськ: Плай, 2018. 426 с.
34. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2017. 563 с.
35. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
36. Потьомкін В. К. Управління персоналом: Підручник для вузів. СПб.: Пітер, 2015. 486 с.

37. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
38. Прошкін Б. Г, Поваріч І. П. Сукупність засобів оперативної мотивації персоналу // Управління персоналом 2016. №15. С. 18-21.
39. Пул М. Управління людськими ресурсами. СПб.: Пітер, 2016. 516 с.
40. Трофимов Н.С. Сучасне управління персоналом організації. СПб.: Канді, 2017. 298 с.
41. Тузова АА. Мотивація трудової діяльності/ М.: МІЕМП, 2016. 120 с.
42. Туріщева Л. В. Психологія управління: навч. Посібник. Х.: Основа, 2015. 160 с.
43. Управління персоналом: Підручник для вузів / Під ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна. М.: ЮНИТИ, 2015. 423 с.
44. Харрінгтон Дж. Досконалість управління процесами / пер. з англ. М.: РІА «Стандарти та якість», 2016. 192 с.
45. Хейз Ники. Успех – один на всех: основные аспекты эффективного руководства командой / Хейз Ники ; пер. с англ. – Д.: Баменс Бизнес Букс, 2015. 240 с.
46. Ходаківський Є. І. Психологія управління: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 608 с.
47. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. К.: ВД «2008», 2017. 624 с.
48. Ципкін Ю. А. Управління персоналом: навчальний посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 376 с.
49. Чумиков А. Н. Управління персоналом. М.: Академія, 2014. 412 с.
50. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К.: Знання, 2014. 687 с.
51. Щедровицький Г.П. Організація. Керівництво. Управління. (Оргуправленческое мислення: ідеологія, методологія, технологія. Курс лекцій / з архіву Г.П. Щедровицького. Т.4). М.: «Шлях», 2017. 481 с.

52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. 368 с.
53. Щербина В.В. Управление людскими ресурсами: менеджмент і консультування. М. : Незалежний інститут громадянського суспільства, 2016. 517 с.
54. Сайт «Про компанію «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» URL: <https://www.metro.ua/about-metro>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Анкета «Ступінь задоволення працівників підприємства
системою управління персоналом» для співробітників у київській
філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі» (анкета анонімна)**

1) Розмір заробітної плати

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений
- в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого
- г) важко відповісти

2) Матеріальна зацікавленість в результатах праці

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений
- в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім

задовольняє

- г) важко відповісти

3) Процес виконуваної роботи

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений
- в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого
- г) важко відповісти

4) Режим роботи

- а) задоволений повністю
- б) не задоволений
- в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – приваблює

можливість гнучкого графіка

- г) важко відповісти

5) Відповідність роботи вашим здібностям

- а) задоволений повністю – робота відповідає здібностям
- б) не задоволений – не відповідає здібностям повністю
- в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого - мені не

важливий даний фактор

г) важко відповісти

б) Відповідальність по відношенню до виконуваної роботи

а) високий ступінь відповідальності

б) середній ступінь відповідальності

в) не думав про це

г) мені все одно на відповідальність

7) Перспективи професійного та службового зростання

а) задоволений повністю – є перспектива росту

б) не задоволений – не знаходжу перспектив зростання

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – перспектива є, але реальність досягнення зростання невелика

г) важко відповісти

8) Взаємовідносини з безпосереднім керівником

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – якби була така можливість, працював би безпосередньо з керівництвом підприємства без посередників в особі керівників відділу

г) важко відповісти

9) Умови праці

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

10) Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому

дні

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

11) Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

12) Ефективність організації роботи компанії

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

13) Взаємовідносини, що склалися з колегами

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

14) Можливості для прояву ініціативи в роботі

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого

г) важко відповісти

15) Робота як засіб досягнення успіху в житті

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

16) Ваша репутація в трудовому колективі

задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

17) Розмір соціально-матеріального заохочення в організації

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого – не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

18) Підготовка та перепідготовка кадрів

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого - не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

19) Організація та здійснення спільних заходів і виїздів співробітників

а) задоволений повністю

б) не задоволений

в) в загальному, не погано, але хотілося б більшого - не зовсім задовольняє

г) важко відповісти

ДОДАТОК Б**Опитувальник «Рейтинг пріоритетних ціннісних орієнтацій персоналу» у київській філії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»**

Навпроти кожного питання, вкажіть кількість балів від 1 до 10, в залежності від ступеня пріоритетності даного чинника в Вашому житті.

Сектор – Управління (влада)

- 1) Задоволеність Вашим статусом в колективі
- 2) Задоволеність взаєминами з усіма вищими керівниками
- 3) Відповідність позиції лідера реальному статусу
- 4) Наявність авторитету серед вищого начальства
- 5) Задоволеність взаєминами з безпосереднім начальником

Сектор – Співучасть (сім'я – саме в колективі)

- 6) Благополуччя в сімейних відносинах
- 7) Задоволеність у взаєминах зі співробітниками
- 8) Захищеність в соціальному середовищі: на роботі і поза нею
- 9) Наявність авторитету серед співробітників
- 10) Спокій і впевненість в благополуччі і забезпеченості сім'ї в сьогоденні і майбутньому.

- 11) Задоволеність взаєминами на роботі

Сектор – Досягнення (ринок)

- 12) Комфортність умов праці
- 13) Матеріальна достатність і задоволеність грошовим утриманням
- 14) Високі результати праці і їх визнання
- 15) Ступінь збігу особистих і службових інтересів
- 16) Визнання керівництвом особистих зусиль і їх оптимальності в досягненні результатів праці

Сектор – Людина (творчість)

- 17) Психічна стабільність і відсутність постійного невдоволення роботою
- 18) Свобода вибору і зміни виду професійної діяльності

- 19) Можливість для самовдосконалення та самореалізації поза роботою при забезпеченні законних гарантій
- 20) Більше престижна і оплачувана професійна діяльність
- 21) Задоволеність результатами самовдосконалення та самореалізації в обраному виді діяльності
- 22) Задоволеність престижністю, Вашою професією, статусом і реальним станом у суспільстві
- 23) Мотивація професійної діяльності і задоволеність особистою участю в ній
- 24) Турбота про особисте здоров'я та здоров'я членів сім'ї.

ДОДАТОК В

**Результати відповідей персоналу на запитальник «Рейтинг
пріоритетних ціннісно-потребностний орієнтацій персоналу»**

№	Мотиваційний фактор	Бали	Цінність	Сума балів	Середній бал	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Задоволеність Вашим статусом в колективі	470				
2	Задоволеність взаєминами з усіма вищестоящими керівниками	420				
3	Відповідність позиції лідера реальному статусу	320	Управління (влада)	1920	7,9	27,2
4	Наявність авторитету серед вищого начальства	270				
5	Задоволеність взаєминами з безпосереднім начальником	440				
6	Благополуччя в сімейних відносинах	460				
7	Задоволеність у взаєминах зі співробітниками	390				
8	Захищеність в соціальному середовищі: на роботі і поза нього	300	Співучасть (сім'я – саме в колективі)	2160	6,5	22,4
9	Наявність авторитету серед співробітників	310				
10	Спокій і впевненість в благополуччі і забезпеченості сім'ї в сьогоденні і майбутньому	450				
11	Задоволеність взаєминами на роботі	250				
12	Комфортність умов праці	260				
13	Матеріальна достатність і задоволеність грошовим утриманням	460				
14	Високі результати праці і їх визнання	440	Досягнення (ринок)	1970	7,1	24,5
15	Ступінь збігу особистих і службових інтересів	320				
16	Визнання керівництвом особистих зусиль і їх оптимальності в досягненні	490				

ДОДАТОК В**Захід №1: Конкурс «Творчий Я».**

Співробітникам на добровільних засадах пропонується написати невелику новину з фотозвітом про проект, над яким вони працюють з колегами, або повідомити про цікаву ситуації на роботі, або ж завантажити на сайт позитивну фотографію з колегами і розповісти, чому їм подобається працювати в компанії. Найважливіше в конкурсі – описати робочий процес в більш позитивному ракурсі, з позиції роботи в колективі. Мета заходу полягає в інтеграції інтернет-порталу у внутрішні комунікації організації. Співробітники зможуть не тільки завантажувати різну текстову і фотоінформацію, а й разом обговорювати її, використовуючи портал, висловлювати свою думку і схвалення. Автори трьох найпопулярніших публікацій отримуватимуть премію в кінці місяця, а також похвалу від керівництва і окрему згадку в новинній стрічці сайту. Це не тільки допоможе у врегулюванні проблеми вертикальної комунікації всередині корпорації, а й посприє розвитку інтернет-порталу. Конкурс пропонується проводити щомісяця протягом півроку, а потім, в залежності від його ефективності, залишити або прибрати.

Основна мета заходу – показати нові функціональні можливості сайту і його інтеграцію в роботу організації, а також зміцнити внутрішньокорпоративні комунікації.

Крім того, даний захід відкриє нову віху в корпоративних заходах, збільшуючи ефективність даного інструменту.

У цільову аудиторію заходу входять співробітники організації, а також керівництво. До завдань заходу входять:

1. Поліпшення каналів і інструментів внутрішньокорпоративних комунікацій;
2. Транслявання оновленої корпоративної культури співробітникам;
3. Підвищення лояльності працівників і їх залучення до трудового

процесу;

4. Просування інтернет-ресурсу як одного з основних каналів внутрішніх комунікацій;

Необхідно проаналізувати захід і виявити можливі етичні і моральні проблеми, пов'язані з його підготовкою і проведенням.

Наприклад, вже на стадії підготовки можуть виникнути такі проблеми:

1. Проблема добровільності заходу. З одного боку, захід добровільний, що відповідає етичним принципам корпоративної етики, а з іншого – існує питання залучення співробітників до даного заходу і вибір методів, відповідних етичним нормам. Грошова винагорода (премія переможцям) і похвала від керівництва і колективу не порушують принципів корпоративної та особистої етики, не зменшують гідності і свобод працівників.

2. Проблема «переможця». У конкурсних заходах з грошовим призом у співробітників цілком може скластися враження, що він не є зовсім чесним, так як переможців може бути обмежена кількість. Це порушує принцип рівності і створює потенційну проблему. Рішення: конкурс проводиться на щомісячній основі, що дозволяє різним людям перемогати і отримувати призи та похвалу, а так як захід добровільний, то ніхто не буде відчувати себе зобов'язаним займатися ним.

3. Проблема «робочого часу». Зрозуміло, робочий процес вкрай важливий і необхідно розуміти, що захід, в силу його особливостей, може займати робочий час співробітників. Це також породжує конфлікт інтересів і може викликати невдоволення співробітників, яким потрібно виконувати свою роботу. Однак захід не буде займати у співробітників багато часу, а так як умови, необхідні для нього, можна реалізувати навіть в обідню перерву, і багато працівників часто розмовляють або святкують чийсь день народження в цей часовий проміжок, то подібні умови (фотографія з колегами) не заважатиме робочому процесу.

4. Проблема «Формальності». Даний захід розраховано на відносно вільні дії співробітників, в тому числі обговорення викладених працівниками

на інтернет-ресурс матеріалів. Дана ситуація може спровокувати певні етичні проблеми. З іншого боку, необхідно все ж прописати деякі правила заходу, які будуть пояснювати співробітникам правильну етичну поведінку в рамках даної акції.

Захід №2: Виставка «МЕТРО Україна».

Виставка створюється виключно для співробітників компанії, тому не потребує великих витрат і зусиль. Виставка буде оформлена з використанням корпоративних елементів «МЕТРО», що покликане підкреслити нову корпоративну культуру і відособленість компанії від холдингу. Для проведення заходу потрібно орендувати зал і оформити його, для елементів виставки будуть використані макети і зображення як вже побудованих об'єктів, так і що знаходяться в стадії проектування. Але так як мета виставки – розвиток і донесення корпоративної культури, саме вона буде превалювати на заході. Головна мета виставки – транслювати елементи корпоративної культури, місію, цінності, нове бачення організації співробітникам, що вплине на ефективність внутрішніх комунікацій.

Приміщення і час проведення:

Планується орендувати на 6 годин, з яких 3 години займе підготовка залу і розміщення матеріалів, а 3 години сам захід. Підготовка до заходу починається о 09:00, а сам захід о 12:00, кінець о 15:00.

Опис матеріалів виставки:

Для проведення виставки пропонується створити макети, помістити їх на спеціальні столи і стенди, виставлені по краях залу. До кожного макету буде йти опис об'єкта, а також його значення для організації в цілому і співробітників зокрема.

Крім того, на виставці будуть представлені роздруковані картинки (3D моделі) з різними концепціями майбутніх проектів. Для реалізації даних картинок буде залучений є фахівець з 3D-моделювання.

Останнім елементом виставки є плакати формату A1, які поєднують текстову інформацію про нові цінності, місії, бачення компанії з візуальними

елементами корпоративної культури.

Фуршет:

Гостям буде запропоновано фуршет (розрахований на 60 персон). Так як виставка передбачає огляд різних елементів, то фуршет представляється найбільш виправданим. Фуршет передбачає 12-16 холодних закусок, 1-3 гарячі, десерт, чай, кава.

Протягом виставки та фуршету співробітники зможуть не тільки розглядати макети і картинки, але і спілкуватися один з одним, а також з керівництвом.

Зрозуміло, в зв'язку з цим заходом відразу виникають деякі етичні проблеми:

1. Проблема добровільності заходу. Даний захід одноразовий, але одноразово більш тривалий, ніж перший. Відповідно, виникає конфлікт інтересів, і співробітників необхідно залучити до цієї акції. Заходу варто залишатися добровільним, щоб відповідати корпоративним і особистим етичним нормам. Однак, в такому випадку, виникає проблема залучення співробітників. Необхідно зробити відступ: співробітники позитивно сприймають різні заходи, що проводяться компанією. Однак пропонується організувати невеликий фуршет під час проведення виставки, щоб співробітники були більш мотивовані її відвідати. Відповідно, це вимагає додаткового інформування працівників.

2. Проблема «робочого часу». Захід розрахований на 3 години, і існує два варіанти його проведення:

- поза робочого часу;
- у робочий час.

Обидва варіанти передбачають певні етичні проблеми і порушення норм і принципів. У першому випадку порушені етичні принципи корпоративної та особистої етики. Виникає конфлікт інтересів, втручання в приватний час співробітників, в даному випадку для залучення їх до заходу необхідно додаткове грошове заохочення. Другий же варіант не викликає

такого бурхливого конфлікту зі співробітниками, навіть навпаки, буде зустрінутий ними позитивно. Однак виникає порушення корпоративної і професійної етики, а також можливу шкоду економічній системі компанії.

Для вирішення даної проблеми пропонуємо провести захід 13 серпня – в День Будівельника. У компанії склалася традиція проводити різні заходи в цей день, тому з великою ймовірністю співробітники сприймуть це позитивно, крім того, в цей день робочий день скорочений якраз для проведення різного роду акцій. Так як виставка буде супроводжуватися фуршетом, то у співробітників буде додатковий стимул відвідати захід.

Нарешті, існує проблема розміщення матеріалів про виставку. Планується розмістити фотозвіт і статтю на офіційному сайті організації, однак, це може спричинити за собою певні конфлікти і порушити особисту і корпоративну етику. Для вирішення даної проблеми автор вважає за потрібне провести опитування співробітників на предмет згоди на розміщення фотозвіту на офіційному ресурсі. Таким чином, конфлікту можна уникнути.

Останнім заходом, яке автор вважає за потрібне розглянути на предмет відповідності етичним нормам і принципам, є презентація:

Захід №3: Презентація.

Для підвищення лояльності співробітників необхідно налагодити комунікації між працівниками і керівництвом, скоротити нерозуміння і забезпечити необхідний інформаційний фон. Пропонується використовувати найбільший зал організації для проведення заходу, на якому генеральний директор, по-перше, пояснить і наочно покаже (за допомогою проектора) співробітникам нові цінності компанії, розповість про подальші плани і напрямки роботи, по-друге, зможе не тільки розповідати, але й вести діалог, що дозволить налагодити двосторонній зв'язок і атмосферу продуктивного діалогу.

Співробітники повинні бути інформовані як про успіхи, так і про проблеми організації і брати участь у вирішенні останніх і в розвитку перших.

Приміщення і час проведення:

Захід заплановано на 31 травня 2020 р. Приміщення – зал для нарад компанії, куди помістяться всі співробітники і керівництво. Початок заходу – 16:00, кінець – 17:00.

Оренда обладнання та його розміщення:

Планується орендувати проектор і екран за 2000 грн. на один день. Проектор планується помістити на стіл для нарад, а екран повісити на стіну.

Основні ідеї і зміст промови генерального директора:

Презентація буде присвячена оновленій корпоративній культурі, нових цінностей і місії компанії, її баченню і цілі, вони будуть позначені на слайдах. Потім генеральний директор покаже інтернет-портал і альбом для замовників. Презентація супроводжується промовою, написаною співробітником PR-відділу, а в останні 15 хвилин йде серія питань-відповідей.

Захід №4: «Електронна розсилка».

Даний захід є довгострокову акцію, метою якої є зміцнення комунікацій між співробітниками і керівництвом. Далеко не всі працівники задоволені політикою управління компанією, не завжди присутній зворотний зв'язок. Для зміцнення ефекту заходу №1, необхідно провести додатковий. Керівництву пропонується розсилати внутрішніми каналами зв'язку (Інтранет) різну інформацію співробітникам, починаючи від похвали за виконану роботу, яка, як було визначено раніше, є ключовим елементом лояльності співробітників, закінчуючи різноманітною інформацією про майбутні проекти, що також підвищить залученість працівників в діловий процес, підвищуючи ефективність внутрішніх комунікацій.

Захід №5: «Особисті досягнення».

Пропонуємо провести довгостроковий захід з використанням різних інструментів внутрішніх комунікацій організації, таких як інформаційна дошка та інтернет-портал. Основна мета – донесення до працівників важливості їх діяльності. Захід складатиметься з відстеження успіхів

співробітників в професійній сфері, заохочення успіхів і досягнень в конкретних проектах, подальше розміщення імен та фотографій найдинамічніших в професійному плані співробітників. Крім того, за допомогою обговорення різних проектів і їх реалізації буде збільшуватися рівень залученості співробітників.

Рішення другої проблеми – відсутність розуміння важливості роботи співробітників за рахунок місій і цілей компанії, вирішується трансляванням корпоративної культури через інструменти внутрішніх комунікацій. Крім цього, генеральний директор може влаштувати нараду, де докладно опише, наскільки корпоративна культура важлива для успіху компанії, а також оголосить 5 співробітників, які дотримуються корпоративну культуру, і чий успіх узгоджується з успіхами організації. Це допоможе одночасно показати важливість корпоративної культури для цілей організації і співробітників, а також показати розвиток працівників в рамках програми по поліпшенню корпоративних цінностей.

Захід №6: «Сюжетне відео».

Мультимедійна програма є досить ефективним способом впливу на внутрішньокорпоративні комунікації. Необхідно зняти корпоративне відео, до розробки якого будуть залучені ініціативні групи. Участь співробітників у виробництві відео може бути як дуже низьким, так і максимально включеним. Даний проект покликаний транслювати і закріплювати нову корпоративну культуру, цінності, місію і бачення організації у співробітників, а також пояснювати їм важливість їх роботи в організації. Крім того, дане відео буде розміщено на корпоративному інтернет-порталі, що також сприяє розвитку інструментів внутрішньокорпоративної комунікації компанії.

Час і місце зйомок:

12-16 травня 2020 р. Зйомки будуть проходити як в офісі організації, так і на об'єктах (готових і споруджуваних).

Відповідальна особа:

Співробітник відділу розробки дизайн-проектів і співробітник PR-відділу.

Зміст:

У ролику будуть показаний процес створення різних проектів з точки зору всіх відділів організації, починаючи з менеджерів, закінчуючи інженерами. Крім того, планується зняти різні об'єкти. Дане відео покликане підвищити залученість співробітників в робочий процес, транслювати їм важливість їх роботи, гордість за свою організацію.

ДОДАТОК Г

1 блок «Довірливі стосунки між начальником і підлеглими».

Важливою частиною мотивації є можливість працівника, будь він навіть представником нижчої ланки, контактувати з керівником підприємства. На практиці це виглядає, як спеціальний день, або можливість відправити побажання або скарги в письмовій формі безпосередньо до першої особи.

Як рекомендації з метою упорядкування роботи зі співробітниками, керівнику можна порадити наступне:

- при наймі та прийомі співробітника важливо обговорити питання заробітної плати, премії, кар'єрного зростання, умов роботи, обов'язки і дисциплінарні стягнення;
- до співробітника, який порушує встановлені правила роботи, важливо приймати коригувальні заходи, не дивлячись на приватне ставлення до нього;
- дисциплінарні заходи повинні бути однакові для всіх працівників.

Необхідно підвищити роль морального аспекту в мотивації персоналу. Так, керівництву слід знаходити час для обміну думками з працівниками, похвали співробітників, що відзначилися. Важливо, щоб керівник помічав результат роботи своїх співробітників, давав їм усну оцінку; прислухався до нових ідей і думок співробітників щодо організації роботи.

У компанії повинні бути чітко визначені правила і критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники повинні знати, за що їх заохочують або карають.

2 блок «Кар'єрний ріст».

Пропонуємо удосконалити питання просування співробітника кар'єрними сходами.

Кар'єрний ріст можливий як послідовне сходження від нижчих посад до вищих (вертикальна модель кар'єри), так і розширення професійних компетенцій в одній посадовій діапазоні (горизонтальна або кваліфікаційна модель кар'єри).

У будь-якому з цих варіантів працівник може просуватися по кар'єрних сходах. Почавши роботу на низькій посаді, отримавши хороший досвід і стаж; можна претендувати на більш високу посаду і оклад.

3 блок «Умови організації трудового процесу».

Питання умов організації трудового процесу працівників є одним з найбільш важливих. Пропонуємо впровадити комплекс заходів в цій галузі (табл.).

Впровадження додаткових заходів з організації трудового процесу

Найменування заходу	Опис заходу	Витрати
1	2	3
Кімната відпочинку	Кімната 10 кв. м: диван і зручний крісла, розслаблююча музика, світло, ароматична лампа	Ремонт кімнати 40 000 грн. Купівля необхідних меблів і оснащення 50 000 грн.
Похід в боулінг	2 рази на рік	15000 грн.
Розслаблюючий масаж	1 раз в 2 місяць	500 грн. на 1 людину 3000 грн. на 1 людину в рік
Абонемент в тренажерний зал	1 раз в 1,5 місяця	1200 грн. в місяць на 1 людину
Комплекс заходів в галузі охорони праці	Має на увазі створення безпечних умов перебування персоналу, дотримання санітарно-гігієнічного режиму, заходів протипожежної і електробезпеки навчання безпечній поведінці, знання норм і правил охорони праці, ведення обов'язкової документації, яка визначається номенклатурою справ затвердженій керівником. З усіма працівниками регулярно проводити інструктажі та навчання, вивчати нормативно-правові документи з охорони праці та пожежної безпеки	50 000 грн. на рік