

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційною культурою підприємства»

(за матеріалами ТОВ «РІММІНГ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Бублик Юлії
Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність і види управління організаційною культурою підприємства.....	5
1.2. Функції управління організаційною культурою підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «РІММІНГ».....	12
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	12
2.2. Стан розвитку процесу управління організаційною культурою підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «РІММІНГ»..	26
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні вітчизняних підприємств зростає роль пошуку стійких конкурентних переваг, що дозволяють успішно функціонувати навіть в кризових умовах і зберігати конкурентоспроможність.

Розвиток і підтримка організаційної культури забезпечує керованість груповою поведінкою працівників і організаційною поведінкою в цілому. Більшість успішних організацій активно впроваджують в систему менеджменту корпоративні правила і стандарти поведінки, розробляють кодекси етики членів компаній. Відповідно до цього в останні роки організаційну культуру стали визнавати одним з основних показників, необхідних для правильного розуміння та управління людськими ресурсами.

У даний час проблемою дослідження організаційної культури займаються такі українські вчені, як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, О. Радченко, Г. Салімова, Є. Смірнов, В. Усачева, Г. Хаст, Ф. Хміль, З. Шершньова, Е. Шарапова та інші.

Мета роботи – дослідити процес управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ» і розробити заходи щодо вдосконалення даного процесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розглянути сутність і види управління організаційною культурою підприємства;
- дослідити функції управління організаційною культурою підприємства;
- проаналізувати профіль діяльності підприємства;
- дослідити стан розвитку процесу управління організаційною культурою підприємства;
- визначити заходи щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ».

Об'єктом дослідження є управління організаційною культурою підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до процесу управління організаційною культурою підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані теоретичні методи дослідження, а саме: аналіз, синтез, класифікація. Також, застосовувалися емпіричні методи: опис, узагальнення, спостереження, анкетування, інтерв'ю. Так, наприклад, метод анкетування застосовувався в ході аналізу існуючої організаційної культури; метод інтерв'ю застосовувався з метою вивчення стратегічних цілей підприємства.

Інформаційна база дослідження представлена спеціалізованою літературою з проблеми дослідження, науковими публікаціями вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, фінансовими звітами ТОВ «РІММІНГ».

Практичне значення результатів дослідження полягає в подальшому розвитку й застосуванні ТОВ «РІММІНГ» наданих практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків та списку використаних джерел з 30 найменувань. Загальний обсяг диплому – 48 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види управління організаційною культурою підприємства

Сучасне розуміння культури наближене до сприйняття культури як культури певного часу в історії, приклад поведінки. Виникнути культура може тільки при комунікаціях членів групи між собою, так як культура поняття не індивідуальне, а скоріше суспільне [7, с. 108].

Організаційна культура представляється у вигляді ідеї управління в організації, спрямованої на підвищення трудового потенціалу учасників організації, яка диктує основні цінності.

Українська дослідниця Т. Чебакова під організаційною культурою підприємства розуміє цінності, переконання, очікування та норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її працівниками. Вона є необхідною умовою успішної роботи підприємства – це економічний інститут, що зміцнює ринкові позиції підприємства, підвищує привабливість її для інвесторів, виступає для організації ключовою конкурентною перевагою та важливим стратегічним ресурсом [29, с. 222].

Організаційна культура є сукупністю моделей поведінки, уявлень про світ, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації [3, с. 81].

Організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, патернів поведінки, способів оцінки результатів діяльності) [9, с. 18].

О. Крилов до головних складових культури відносить ідеї, цінності, загальноприйняті моделі і норми поведінки, властиві конкретній організації. Формування таких цінностей здійснюється на основі особистого досвіду

засновників, стилю їх управління та ключових цілей їхньої діяльності, що доповнюються набутим досвідом інших членів організації в процесі колективної діяльності [14, с. 104].

Існує багато визначень поняття «організаційна культура» однак, загальний зміст є ідентичним у всіх визначеннях – це велика галузь явищ матеріального та духовного життя колективу, що поєднує у собі моральні норми і цінності, традиції, правила поведінки та ритуали, які формуються упродовж розвитку організації та приймаються більшістю працівників. Про існування організаційної культури можна говорити тільки тоді, коли різні за характером, темпераментом, цілям люди об'єднуються для досягнення єдиної мети і при цьому ототожнюють себе з організацією [16, с. 23].

Класифікувати організаційну культуру завдання непросте, оскільки організаційна культура багатогранна і може описуватися багатьма параметрами.

Види (типи) організаційних культур можуть поділятися за [6, с. 71]:

- за ступенем взаємоадекватності цінностей: стабільна – нестабільна;
- за ступенем і інтенсивністю цінностей, що розділяються: слабкі – сильні;
- за ступенем відповідності цінностей співробітників і організації: інтеграційна – дезінтеграційна;
- за змістом домінуючих цінностей: особистісно-орієнтована – функціонально-орієнтована;
- за характеристиками організації: ієрархічна – кланова – ринкова – адхократична;
- за впливом на ефективність підприємства: позитивна – негативна.

Вид організаційної культури за ступенем сприйняття цінностей можна розділити на стабільну культуру і нестабільну. Стабільна культура має високий ступінь відповідальності. При цьому є високі задані норми поведінки та традиції. У нестабільній культурі відсутні чіткі уявлення про оптимально допустиму і неприпустиму поведінку в організації [8, с. 65].

За ступенем інтенсивності і розділення цінностей, культури можна розділити на сильні і слабкі. В одній організації можуть бути присутніми обидва типи культур. Визначити де сильна культура, а де слабка можна за кількістю учасників цієї культури; ступенем розділення культури членами організації; ясністю пріоритетів культури [25, с. 72].

Загалом, сильні культури – відкриті, живі, безперечні. Вони розпізнаються за ознакою прийняття цінностей, які знаходять розуміння, схвалюються і виношуються всіма учасниками цієї групи. Сильна культура відрізняється тим, що культура спілкування між працівниками є безперечною.

Слабкою вважається організаційна культура, якщо вона дуже роздроблена і не пов'язана із загальними цінностями і переконаннями, існує різниця думок в колективі щодо організації, відсутня комунікація. Ослаблювати організаційну культуру можуть підрозділи, які в конфлікті один з одним, або, якщо в організації існують певні неофіційні групи, які створюють напружену ситуацію.

Істотними ознаками слабкої організаційної культури є [2, с. 206]:

1. Відсутність чітких цінностей і переконань. Відсутні довгострокові цілі, ставляться тільки короткострокові виробничі завдання, ніхто не цікавиться, яка філософія підприємства взагалі існує.
2. Є уявлення про цінності і переконання, але немає узгодженої думки про правильність переконань, про важливість і дієвість. Як наслідок, неминучі конфлікти і розрізненість.
3. Структурні підрозділи організації не можуть знайти спільну мову, і, в основному присутні полярні точки зору, відсутня цілісна картина єдиної точки зору.
4. Керівники не сприяють розвитку загального розуміння важливості певних дій. Це діє на персонал демотивуюче, так як дуже часто керівники приймають суперечливі одне одному рішення.

За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного з працівників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей виділяються «інтеграційну» (високий ступінь) і «дезінтеграційну» (низький ступінь) культури [30, с. 109].

Інтеграційна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогруповою згуртованістю, дезінтеграційна – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

За змістом домінуючих цінностей виділяють особистісно-орієнтовану і функціонально-орієнтовану організаційну культуру [11, с. 73].

За характеристиками організації підвиди поділяються на: ієрархічну; кланову; ринкову; адхократичну.

Кланова організаційна культура являє собою місце роботи в дружній атмосфері, люди легко знаходять спільну мову один з одним, у них багато спільного. Організація схожа на велику дружню сім'ю. Керівники сприймаються колективом як вихователі або батьки, з великим досвідом. Організація існує зі своїми традиціями, ритуалами. Робиться акцент на довгострокових відносинах працівника і організації, плинність кадрів в такій організації не вітається. Спостерігається висока цінність згуртованості колективу, морального клімату всередині організації, а також розвитку окремого працівника як особистості. Успішність компанії базується на турботі про людей. Заохочується в такій організації спільна робота, участь в масових обговореннях [5, с. 113].

Адхократична організаційна культура характеризується динамічним підприємницьким і творчим місцем роботи. Загальний успіх залежить від працівників, які готові на особисті жертви і ризик. Сутність організації – відданість новаторству і бажанню експериментувати. В організації робиться акцент на оприбуткування нових ресурсів. Успіх характеризується виробництвом нових продуктів і наданням нових послуг споживачам. Дуже значимим є місце на ринку товарів і послуг, в ідеалі така компанія прагне до

лідерства по всіх напрямках. Заохочується в такій організації особиста ініціатива, творчі ідеї і свобода думки [17, с. 83].

Ієрархічна організаційна культура є структурованим і формалізованим місцем роботи. Дії людей в такій організації впорядковані чітко сформульованими процедурами. Лідери в такій організації – раціоналісти. Організація будується на формальних правилах і офіційній політиці. Управління трудовим колективом зазвичай зводиться до того, щоб працівник знав, що йому робити в довгостроковій передбачуваній манері [24, с. 61].

Ринковий тип організаційної культури простежується в організаціях, орієнтованих на результат. Головна мета такої організації – виконання завдання, залежно від використаних методів досягнення. Люди в такій організації цілеспрямовані, підтримується дух суперництва. Лідери такої компанії – вправні керівники і суворі конкуренти. Ці люди вимогливі, непохитні. Організацію воєдино з'єднує прагнення перемагати, підтримувати репутацію і успіх компанії.

Проте не дивлячись на різні класифікації культур, на особливості управління цими культурами, дуже багато залежить від кадрового складу, адже культура організації формується саме людьми.

1.2. Функції управління організаційною культурою підприємства

Організаційна культура, як за межами організації, так і всередині неї, виконує важливі функції.

Функції організаційної культури та їх характеристики [19, с. 61]:

1. Охоронна функція. Бар'єром для негативних цінностей із зовнішнього середовища є власна система цінностей, норм і правил, які прийняті в організації.
2. Інтегруюча функція. У членів команди формується почуття спільності, що допомагає гуртувати фірму. Кожен учасник відчуває себе

важливою частиною команди, знає свою роль в організації і відповідальність перед командою. Відбувається формування оригінального іміджу організації.

3. Регулююча функція. Формування та контроль поведінки членів організації шляхом організаційної культури. За допомогою стандартів, норм, правил, а так само негласних правил, поведінка людей визначається організаційною структурою. Створюється процес упорядкованості процесів в діяльності організації [12, с. 89].

4. Замісна функція. Заміщення формальних відносин і механізмів на неформальні, що дозволяє заощадити на витратах на управління.

5. Адаптивна функція. Нові учасники легко вписуються в соціальну систему і систему виробничу, в систему відносин. Ця функція підсилює відданість працівників організації.

5. Освітня функція. Поліпшуються людські ресурси і система соціальної стабільності, внаслідок впливу високого рівня організаційної культури на виховання та підняття загального рівня освіти в організації.

6. Функція управління якістю. Якість роботи, мікроклімату організації, якість робочого середовища, і, в кінцевому підсумку, і якість продукції визначається якістю організаційної культури.

Крім внутрішніх функцій організаційної культури, існують зовнішні функції, а саме, пов'язані з адаптацією організації до зовнішнього середовища, це [15, с. 121]:

1. Функція досягнення балансу корпоративних цінностей і цінностей зовнішнього середовища. Так організація пристосовується до потреб і цінностей суспільства. Вибудовуються відносини із зовнішнім середовищем за допомогою усунення бар'єрів і перешкод. Це дуже важливо для організації, оскільки кожен член персоналу виступає не тільки як працівник організації, а і як представник певної соціальної спільності.

2. Функція регулювання партнерських відносин. Дуже часто буває, що цінності і норми організації не збігаються з нормами і цінностями зовнішнього середовища. Тому організаційна культура повинна виробляти

такі правила взаємодії з партнерами, які допоможуть уникнути розбіжностей, між цінностями і нормами.

3. Функція орієнтації на споживача. Ця функція особливо розвинена в сильних організаційних культурах, оскільки при слабкій організаційній культурі інтереси більше сконцентровані не на споживачах, а на процесі самої діяльності організації. Сучасні ж фірми повинні бути орієнтовані, перш за все, на споживача, інакше у такої фірми надалі не буде майбутнього [15, с. 122].

Для балансу всередині фірми велика частина функцій організаційної культури повинні розумітися учасниками компанії як необхідні і цінні. В такому випадку відносини всередині організації гармонічні із зовнішнім і внутрішнім середовищем [18, с. 69].

Варто відмітити, що не можна приймати організаційну культуру один раз і на завжди, оскільки час змінюється, і організація повинна гармонійно вписуватися в сучасне мінливе суспільство. Основною метою організації повинен бути гармонійний розвиток компанії, а це неможливо без відгуку на зовнішнє середовище.

Управління організаційною культурою дозволяє [4, с. 11]:

- об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, що в кілька разів підвищує продуктивність, результативність і ефективність праці;
- створити систему ефективних моральних стимулів. Задоволення основних людських потреб в області професійної діяльності (досягнення досконалості в професії, вплив на інших людей, визнання колегами, можливість реалізувати себе);
- сприяє бажанню активно працювати, і не тільки заради зарплати.

Отже, сьогодні організаційна культура виступає певною мірою як важіль управлінського впливу, одним з методів управління трудовим колективом, здатним ненав'язливо прищепити персоналу певні цінності, традиції, нормативні зразки поведінки, що ведуть до організаційної єдності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «РІММІНГ»

2.1. Профіль діяльності підприємства

Організація ТОВ «РІММІНГ» зареєстрована 23.03.2018 за юридичною адресою 03037, м. Київ, місто Київ, вулиця Освіти, буд. 8. Керівник організації – Івлєв Сергій Олександрович. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація виробів із пластмас. Також, підприємство займається оптовою торгівлею іншими побутовими товарами, неспеціалізованою оптовою торгівлею, роздрібною торгівлею газетами та канцелярськими товарами у спеціалізованих магазинах й вантажними перевезення автомобільним транспортом [26].

Розглянемо динаміку і структуру активів ТОВ «РІММІНГ» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Із табл. 2.1. можна зробити висновок про різке зниження загальної динаміки активів ТОВ «РІММІНГ» у 2019 році (на 44,22 %). Проте у 2020 р. даний показник зріс 55,96%.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів ТОВ «РІММІНГ» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміна (+,-) 2019 р. до 2018 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Необоротні активи:	153 017	69 469	260 856	-83 548	-54,6	191 387	275,5
нематеріальні активи	8 966	7 702	6 620	-1264	-14,1	-1 082	-14,05
основні засоби	10 585	8 557	14 563	-2028	-19,2	6006	70,2
довгострокові фінансові інвестиції	562	687	629	125	2,2	-58	-8,44
2.Оборотні активи:	506 943	298 641	313 233	-208 302	-41,09	14 592	4,89

Продовження табл. 2.1

запаси	1 386	996	600	-390	-28,14	-396	-39,76
дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	106 276	129 680	146 051	23 404	22,02	16 371	12,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1 314	824	1 534	-490	-37,29	710	86,17
інша поточна дебіторська заборгованість	18 052	13 543	9 967	-4509	-24,98	-3576	-26,4
гроші та їх еквіваленти	342 147	150 319	149 060	-191 828	-56,07	-1259	-0,84
Всього активів	659 960	368 110	574 089	-291 850	-44,22	205 979	55,96

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи структуру активів, можна відзначити значну частку оборотних активів. При аналізі оборотних активів, виявлено різке зниження показників на 41,09 % у 2019 році. У 2020 р. відбулося лише незначне зростання (4,89 %). Пояснити падіння показників можна зв'язком із зниженням кількості грошей та їх еквівалентів. Адже у 2019 р. даний показник зменшився на 56, 07% від минулорічних показників. У 2020 р. показник продовжив зменшуватися, проте у порівнянні з минулим роком незначно – на 0,84%.

Щодо показників динаміка необоротних активів, тут в основному простежуються позитивні тенденції. Лише різко зменшилися необоротні активи у 2019 році на 54,6 %. Але дане зниження було нівельоване у наступному році, адже показник зріс на 275,5%.

Проаналізуємо динаміку капіталу ТОВ «РІММІНГ» у 2018-2020 рр. (табл. 2.2). З аналізу табл. 2.2 можна відмітити значне зменшення загального капіталу у 2019 44,22%. Проте у 2020 р. ТОВ «РІММІНГ» вдалося значно збільшити цей показник (55, 96 %)

Таблиця 2.2

Динаміка капіталу ТОВ «РІММІНГ» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміна (+,-) 2019 р. до 2018 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютна, тис. грн.	Відносна, , %	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	281 298	33 261	196 952	-248 037	-88,18	163 691	492, 14
зареєстрований капітал	79 541	79 541	93 731	0	0	14 190	17,84
додатковий капітал	507 313	507 313	679 067	0	0	171 754	33,86
капітал у дооцінках	3 397	3 263	2 899	-134	-3,94	-364	-11,16
резервний капітал	468	468	468	0	0	0	0
непокритий збиток	309 421	557 324	579 570	247 903	80,19	22 246	3,99
2.Зобов'язання і довгострокові забезпечення	327 491	318 156	351 875	-9 335	-2,85	33 719	10,6
відстрочені податкові зобов'язання	746	716	636	30	4,02	-80	-11,17
Довгострокові забезпечення	15 177	5 499	-	- 9 678	3,77	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	51 171	16 693	25 262	-34 478	-67,38	8 569	51,33
поточна кредиторська заборгованість	28 503	11 910	14 34 7	-16 593	-58,2	2 437	20,46
поточні забезпечення	1 124	84	-	-1040	-92,55	-	-
інші поточні зобов'язання	56	405	60	349	623,2	-345	-85,19
Всього	659 960	368 110	574 089	- 291 850	-44,22	205 979	55,96

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У 2019 р. відзначено зменшення власного капіталу ТОВ «РІММІНГ» на 88,18 %. Але у 2020 підприємству вдалося збільшити показники власного капіталу на 492,14%.

За допомогою аналізу табл. 2.1 і 2.2 можемо прийти до висновку, що у 2019 р. ТОВ «РІММІНГ» вело збиткову діяльність, що відображають показники активів, капіталу та страхових резервів. Проте вже у 2020 р. ТОВ «РІММІНГ» зуміло значно примножити показники своєї діяльності.

З урахуванням впливу конкурентного середовища, до підприємства висуваються високі вимоги до організації з погляду керівництва, організації бізнес-процесів, персоналу тощо. Негативні впливи конкурентної боротьби компанія нівелює за рахунок високої якості наданих послуг, а також шляхом забезпечення позитивної динаміки продажів. Велику роль процес взаємодії з клієнтом надає організаційна культура компанії, її імідж в очах споживача.

Щодо функцій управління персоналом, їх виконує директор підприємства. Оцінка наявних ресурсів та майбутніх потреб, розробка програми задоволення майбутніх потреб не здійснюються. Визначення потреби в персоналі не проводиться, отже, методи планування чисельності персоналу не використовуються.

Набір і відбір персоналу здійснюється із застосуванням тільки зовнішніх джерел залучення персоналу (мережа Інтернет: сайт rabota.ua, в деяких випадках друковані засоби: газет і журнали з тематикою пошуку роботи). Вимоги до кандидатів на вакансії стосуються тільки професійного досвіду.

Відбір персоналу проводиться із застосуванням таких методів: аналіз резюме, що надійшли, телефонне інтерв'ю, співбесіда директора з кандидатами на вакансію.

Відбір персоналу на ТОВ «РІММІНГ» багато в чому залежить від характеру посади, на яку підбирається кандидат, проте в загальному вигляді може бути представлений наступною схемою етапів: первинний відбір; співбесіда з керівником; випробування; рішення про наймання.

Регламентуючих документів по набору та відбору персоналу у ТОВ «РІММІНГ» немає.

Адаптація персоналу проводиться з використанням наступних заходів:

- 1) представлення нового працівника членам колективу ТОВ «РІММІНГ»;
- 2) ознайомлення з робочим місцем, ознайомлення з Правилами безпеки, внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією;
- 3) докладне пояснення посадових обов'язків.

Терміни адаптації нового працівника, входження його в новий колектив, не відслідковуються, цей процес не контролюється. Атестація персоналу не проводиться. Планування ділової кар'єри і формування кадрового резерву не здійснюються.

Локальних регламентуючих документів по адаптації, атестації, діловій оцінці персоналу, плануванню ділової кар'єри, навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу у ТОВ «РІММІНГ» не розроблено, що пояснюється невеликими розмірами підприємства та не значною чисельністю персоналу. Таким чином, на підприємстві здійснюються не всі функції управління персоналом.

Проаналізуємо основні кадрові показники ТОВ «РІММІНГ», що характеризують систему управління персоналом. Дані представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні кадрові показники ТОВ «РІММІНГ»

Показники	2018		2019		2020	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Чисельність працівників (всього)	56	100	56	100	55	100
з них:						
- адміністративно-управлінський персонал	3	5,4	3	5,4	3	5,5
- основних виробничих робітників	47	84	47	84	47	85,5
- допоміжний персонал	6	10,7	6	10,7	5	9,1
Чисельність звільнених	5	8,93	2	3,6	1	1,8
Чисельність прийнятих на постійну роботу	5	8,93	2	3,6	0	-

Джерело: складено автором

Отже, чисельність персоналу ТОВ «РІММІНГ» у 2020 р. становила 55 чол.

Співвідношення персоналу за категоріями відповідає прийнятим нормативам (адміністративно-управлінських працівників 5,5%, основних працівників 85,5%, допоміжних 9,1%), що наочно представлено на рис. 2.1.

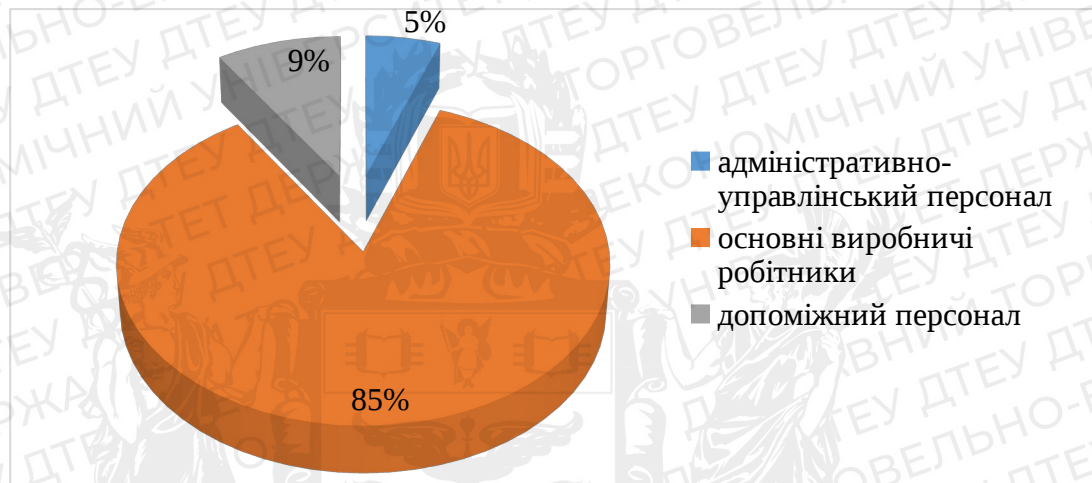


Рис. 2.1 – Співвідношення персоналу ТОВ «РІММІНГ» за категоріями

Джерело: складено автором

Плинність кадрів на підприємстві у 2020 р. була незначна. Проте у 2018р. вона становила 8,93 %. У таблиці 2.4 проведемо аналіз причин звільнень з ТОВ «РІММІНГ».

Таблиця 2.4

Аналіз причин звільнень співробітників

№	Причини звільнень співробітників	2018	2019	2020
1	Організаційні цінності не відповідають особистим	-	1	-
2	Непридатний соціально-психологічний клімат	1	-	-
3	Низький рівень оплати праці	2	-	1
4	Конфлікти	-	-	-
5	Напружені відносини в колективі	-	-	-
6	Висока інтенсивність праці	2	1	-

Джерело: складено автором

Проведений аналіз показав, що 2 особи від числа всіх звільнених за останні 3 роки причинами звільнення назвали причини, які стосуються організаційної культури та соціально-психологічного клімату в колективі.

Якісна характеристика персоналу організації характеризується такими показниками як рівень освіти, стаж роботи і вік (дані для аналізу представлені в таблиці 2.5).

Таблиця 2.5

Якісна структура персоналу ТОВ «РІММІНГ»

Показники	2018	2019	2020	Відношення 2020 до 2018
За рівнем освіти:				
- вища професійна	40	37	36	-4
- незакінчена вища	12	14	14	+2
- середня спеціальна	4	5	5	+1
За стажем роботи:				
- до 1 року	-	2	1	+1
- від 1 до 3 років	27	23	22	-5
- від 4 до 10 років	22	25	26	+ 4
- від 11 до 20 років	7	6	6	-1
За віком:				
- від 18 до 20 років	-	-	1	+ 1
- від 20 до 30 років	29	28	31	+2
- від 30 до 45 років	27	28	24	-3

Згідно з даними таблиці 2.5 зроблені наступні висновки щодо якісної структури персоналу.

1) Розподіл працівників ТОВ «РІММІНГ» за рівнем освіти у 2020 р. виглядає наступним чином: 65 % мають вищу професійну освіту, 26 % – незакінчену вищу, 9 % – середню спеціальну, що наочно проілюстровано на рис.2.2 . В цілому показники рівня освіти співробітників ТОВ «РІММІНГ» характеризують структуру персоналу з позитивного боку.

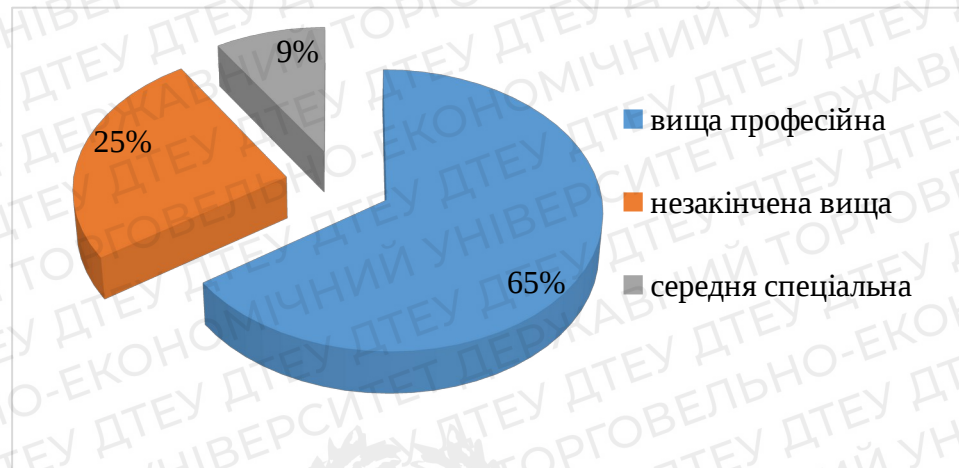


Рис. 2.2 – Структура персоналу підприємства за рівнем освіти

Джерело: складено автором

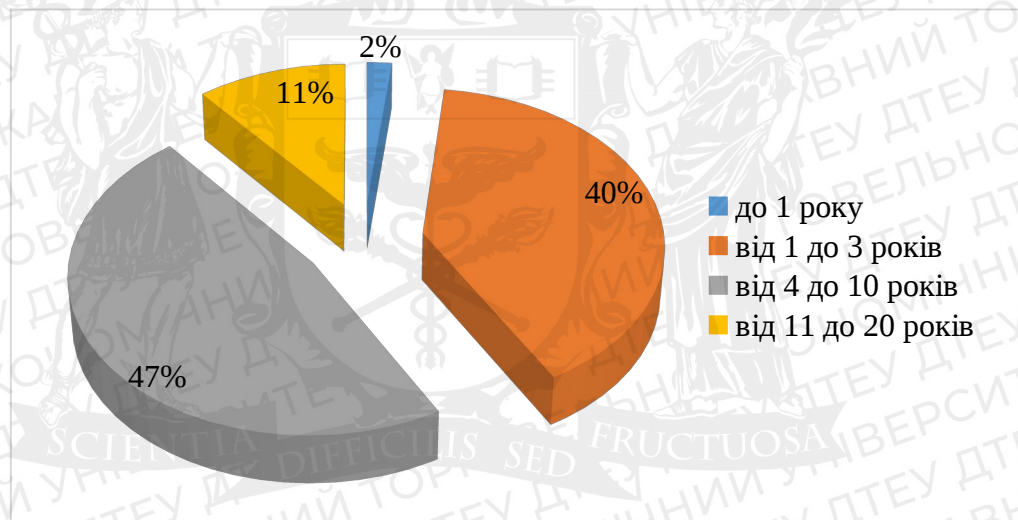


Рис. 2.3 – Структура персоналу підприємства за стажом роботи

Джерело: складено автором

2) станом на 2020 р. 47% працівників мають стаж роботи від 4 до 10 років, 11 % – від 11 до 20 років, 2 % – до 1 року, а 40 % від 1 до 3 років, що наочно проілюстровано на рис. 2.3. Це характеризує колектив позитивно, як досить досвідчений.

3) Найбільша частина колективу (55%) має вік 20-30 років, 43% співробітників у віці 30-45 років, 2% - 18-30 років (рис. 2.4).

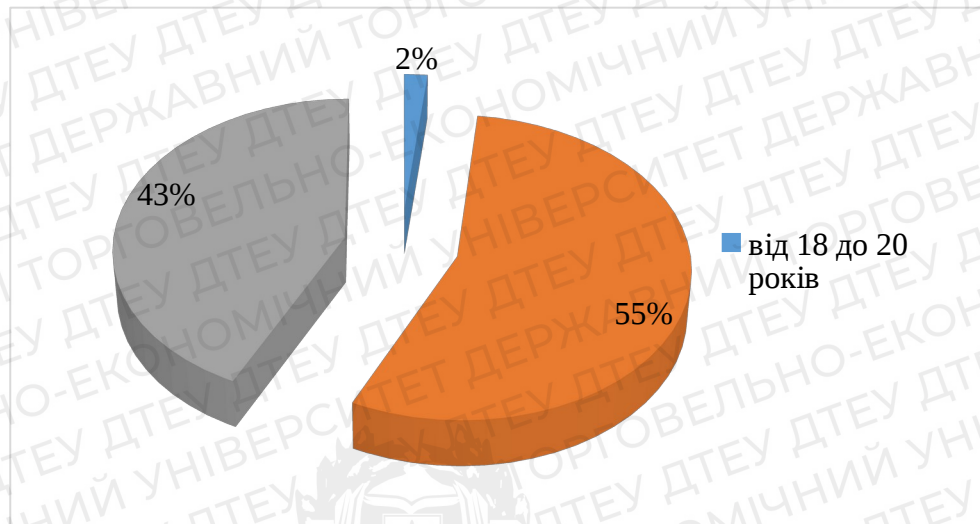


Рис.2.4 – Структура персоналу підприємства за віком

Джерело: складено автором

Отже, максимальна кількість працівників має вищу професійну освіту, зі стажем роботи 4-10 років, середній вік співробітників в колективі складає 20-30 років.

2.2. Стан розвитку процесу управління організаційною культурою підприємств

Розглянемо об'єктивний аспект управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ». В організації не застосовується фірмовий стиль. Відсутність характерного фірмового стилю не дозволяє потенційним клієнтам легко ідентифікувати, відрізнити його від інших підприємств з виробництва та реалізації виробів із пластмас.

Розглянемо суб'єктивний аспект організаційної культури ТОВ «РІММІНГ». Загальне уявлення про стратегічні цілі підприємства було отримано під час інтерв'ю з директором підприємства. За підсумками інтерв'ю було виявлено, що ключові стратегічні цілі полягають в досягненні підприємством лідерських позицій у галузі виробництва та реалізації виробів із пластмас м. Києва за такими показниками як:

- частка ринку;

- рівень професіоналізму співробітників;
- позитивний імідж підприємства (виражений в тому числі в позитивних відгуках в мережі Інтернет).

За підсумками інтерв'ю було також виявлено, що основними цінностями, які дозволять досягти поставлених стратегічних цілей, є:

- постійне прагнення до підвищення професіоналізму;
- націленість на розвиток;
- клієнтоорієнтованість.

Отже, ці цінності повинні розділяти співробітники колективу ТОВ «РІММІНГ».

Також за підсумками інтерв'ю виявлена була актуальність роботи з пошуку основних напрямків проведення організаційних нововведень, зокрема, пов'язаних з організаційною культурою, основна мета яких – привести організаційну культуру у відповідність зі стратегічними цілями ТОВ «РІММІНГ».

Цінності, які повинні розділяти і яких повинні дотримуватися співробітники, в компанії не сформульовані. Одним з елементів організаційної культури є місія, тому що за допомогою неї визначається ставлення організації до своїх співробітників і суспільства. Місія ТОВ «РІММІНГ» не сформульована.

Визначено, що керівництво ТОВ «РІММІНГ» регулярно бере участь у виставках. Колективом підприємства щорічно відзначається день заснування компанії. Свята організовуються в форматі тематичних вечірок.

Аналіз показав, що в організаційній культурі спостерігаються деякі цінності (прагнення збільшення частки ринку), проводяться спеціальні заходи (день заснування компанії). Однак відсутні спеціальні документи, в яких детально описані ціннісні орієнтації.

Аналіз оголошень про вакансії і спостереження в ході інтерв'ювання кандидатів показали, що при наборі і відборі персоналу не враховується (не аналізується) відповідність кандидата наявній організаційній культурі Місія

ТОВ «РІММІНГ», тому що будь-які компетенції, характерні для ситуації, або нинішньої організаційної культури, у вимогах до кандидатів (в оголошеннях про вакансії) не зазначають, а в ході співбесіди не аналізуються.

Вивчення організаційної культури передбачає здійснення діагностичних процедур. Тому, щоб отримати дані про сприйняття організаційної культури членами трудового колективу був використаний метод анкетування та метод контрольних питань. Застосовувалася анкета оцінки рівня функціональної побудови організаційної культури, показником якої є коефіцієнт рівня функціональної побудови. Форма анкети, список показників представлені в Додатку А. Директором було дано 22 ствердні відповіді. З використанням формул було визначено значення коефіцієнту рівня функціональної побудови (КФП), тобто:

$$Q_{\text{факт}} = \Sigma Y, \quad (2.1)$$

$$КФП = Q_{\text{факт}} / X, \quad (2.2)$$

де $Q_{\text{факт}}$ – кількість фактично розв'язуваних завдань;

ΣY – сума відповідей;

$КФП$ – коефіцієнт рівня функціональної побудови;

X - кількість питань (питання № 28 для підприємства не актуальне, тому що власником є директор).

На основі цього було визначено $Q_{\text{факт}} = \Sigma Y = 22$ та $КФП = 22/49 = 0,45$. Аналіз отриманих результатів актування директора дозволив стверджувати, що в організації вирішується лише 45% завдань організаційної культури, що є низьким показником, тому що більше половини завдань організаційної культури в ТОВ «РІММІНГ» не вирішуються.

В анкетуванні за методом контрольних питань взяли участь 100% співробітників підприємства, тобто 55 чол. Анкета для визначення типу організаційної культури складена на основі запропонованого списку питань авторів Л.А. Горшкова, В. А. Поплавської і Б.Н. Поплавського представлена у Додатку Б. Відповіді співробітників на питання анкети, профіль

організаційної культури підприємства, побудований з використанням методу контрольних питань, відображені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Профіль організаційної культури ТОВ «РІММІНГ»

Питання	Тип організаційної культури			
	Бюрократична	Ринкова	Адхократична	Кланова
Чим організація направляєється?	34	7	4	10
Як виконується повсякденна робота?	1	3	38	13
Як вчиняють з функціями і відповідальністю?	3	18	6	28
Який вплив справляють розбіжності і конфлікти?	21	1	26	-
Як можна охарактеризувати комунікації?	17	11	4	32
Який основний важіль управління?	-	18	13	24
Який ступінь використання регламентів?	-	-	30	25
Яка ієрархія управління ?	-	7	10	38
Який стиль управління використовує керівництво?	3	5	20	27
Всього	79	71	151	197

Джерело: складено автором

Виявлено, що більшість співробітників організації (39,5%) сприймають організаційну культуру як кланову, на другому місці (30,3 % відповідей) сприйняття культури як адхократичної, 15,9 % співробітників сприймають культуру як бюрократичну, 14,3 % як ринкову, що наочно проілюстровано на рис. 2.5.

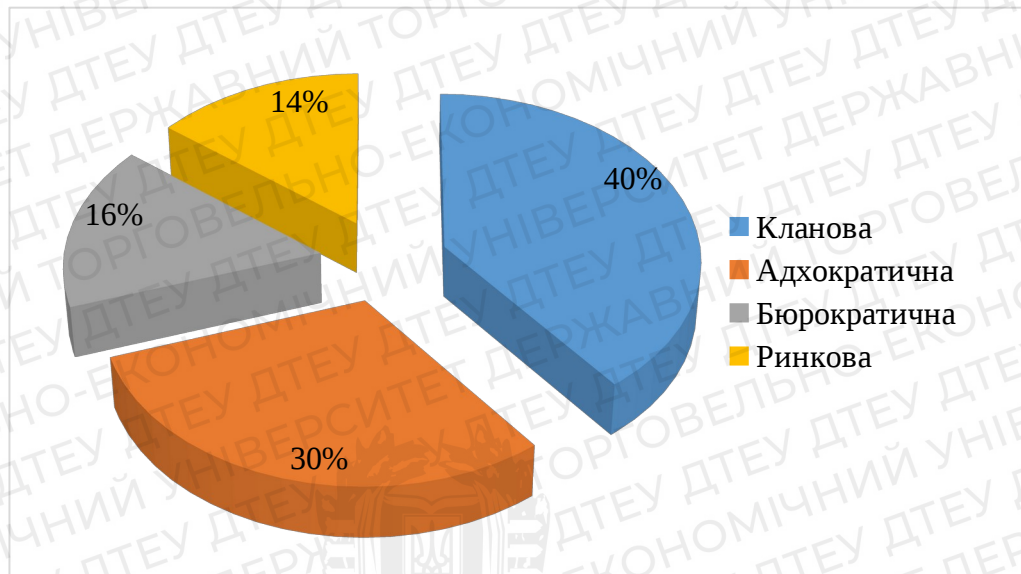


Рис. 2.5 – Сприйняття організаційної культури ТОВ «РІММІНГ» співробітниками

Джерело: складено автором

Як правило і це підтверджується результатами дослідження, існуюча в організації культура рідко вкладається в якийсь один тип і частіше буває змішаною, тобто є полікультурною. Тому застосування даного методу дозволило визначити не тільки домінуючий тип, але й супутні типи культури в ТОВ «РІММІНГ».

В даному випадку домінуюча культура досліджуваного підприємства включає значну кількість елементів культури кланового типу і по спадаючій окремі риси адхократичного, бюрократичного і ринкового типів. Ситуація, що склалася пояснюється невеликими розмірами організації, невеликою чисельністю персоналу.

Однак, для успішної діяльності підприємства і досягнення зазначених вище стратегічних цілей ТОВ «РІММІНГ», клановий тип культури не підходить, що обумовлено необхідністю орієнтації на динамічне зовнішнє оточення, в той час як кланова організаційна культура спрямована на внутрішнє середовище, будучи дуже дружнім місцем роботи, де у людей маса спільного і де керівник організації сприймається як вихователь.

Для ТОВ «РІММІНГ» більш відповідним буде ринковий тип культури, який характеризується орієнтацією на результати, коли головною метою є виконання поставленого завдання, коли люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери характеризуються, як тверді і вимогливі керівники. Ключовим є те, що організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати, а репутація і успіх становлять спільну мету. Стиль організації характеризується шлях на конкурентоспроможність.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «РІММІНГ» характеризується клановим типом культури зі значними елементами адхократичного типу культури, що не відповідає поставленим стратегічним цілям.

В ході вивчення організаційної культури ТОВ «РІММІНГ» виявлено ряд проблем:

- 1) організаційна культура не відповідає стратегічним цілям підприємства;
- 2) робота з формування, розвитку організаційної культури не ведеться;
- 3) при наборі і відборі персоналу не враховується (не аналізується) відповідність кандидата наявній організаційній культурі організації.

Все вищесказане підтверджує необхідність розробки заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «РІММІНГ».

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «РІММІНГ»

У попередньому розділі було визначено, що вдосконалення процесу управління організаційною культурою є актуальним для ТОВ «РІММІНГ» завданням. Отримані результати в ході аналізу стану розвитку процесу управління організаційною культурою підприємства дозволили вибрати напрямки змін в існуючій культурі, визначити їх пріоритетність, скласти перелік необхідних заходів для здійснення змін.

В таблиці 3.1 перерахуємо заходи щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ», а також вкажемо відповідальних осіб. Дані заходи мають на меті усунення виявлених проблем

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ»

№	Проблема	Заходи	Відповідальний
1	Організаційна культура не відповідає стратегічним цілям підприємства	Розробити місію і девіз підприємства Розробити і затвердити ключові цінності колективу.	Директор спільно з працівниками
2	Робота з формування, розвитку організаційної культури не ведеться	Зміна організаційної культури (проведення зборів, «мозкових штурмів» тощо). Розробити «Кодекс організаційної культури». Розробити сайт.	Директор спільно з працівниками
3	При наборі і відборі персоналу не враховується (не аналізується) відповідність кандидата сформованій організаційній культурі підприємства	Визначити відповідні типу організаційної культури характеристики персоналу. У тексті оголошень про вакансії зазначати побажання до кандидатів, що стосуються цінностей організаційної культури підприємства. При інтерв'юванні (співбесіді) кандидатів оцінювати на відповідність типу організаційної культури	Директор

Детально розглянемо запропоновані заходи щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ».

В першу чергу, необхідно розробити місію ТОВ «РІММІНГ», тому що вона є одним з ключових елементів організаційної культури.

В умовах стратегічного управління фірмою розробка місії необхідна з таких причин [20, с. 122]:

- вибір місії диктується головним чином прагненням досягти стійкого зростання прибутку як основної мети створення підприємства;
- місія сприяє формуванню або закріпленню певного бажаного іміджу фірми в уявленнях суб'єктів зовнішнього середовища;
- місія сприяє згуртуванню всередині організації, розвитку організаційної культури внаслідок того, що робить ясними для співробітників спільну мету (у вигляді якісного формулювання), призначення існування фірми;
- сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, оскільки виражає філософію, принципи, ціннісні орієнтири фірми, що приймаються як керівництвом, так і іншими співробітниками;
- співробітники легше усвідомлюють своє місце в організації, швидше і чіткіше визначають свою роль, концентрують свої зусилля в узгодженні з цілями фірми;
- місія дає можливість організувати ефективніше управління, оскільки: визначає для співробітника сенс і зміст його діяльності, що дозволяє останньому більш повно виявити свої здібності.

В ході розробки заходів щодо вдосконалення організаційної культури пропонується наступне формулювання місії ТОВ «РІММІНГ»: «виробляти товар та надавати послуги у сфері виробництва та реалізації виробів із пластмас високого рівня якості, які найбільш повно задовольняють запити споживачів, з метою досягнення лідерських позицій в даному сегменті».

Дане формулювання місії говорить про перспективність фірми, тому що: вказує на стратегічне бачення; вказує на сутність і призначення фірми; позначає її вид діяльності; визначає основні установки; деталізує основні шляхи досягнення місії.

Девіз може бути сформульований, виходячи з місії, в такий спосіб: «Перевершувати очікування!»

Далі запропоновано директору спільно з працівниками розробити і затвердити ключові цінності, що також відносяться до елементів організаційної культури. При цьому місія і цінності повинні відповідати раніше визначеним стратегічним цілям ТОВ «РІММІНГ».

Функція формування, накопичення, передачі, зберігання цінностей організації здійснюється через чітке формулювання цінностей у вербальній формі (наприклад, цінністю організації може бути висока якість продукції, задоволення споживачів, виконання своїх зобов'язань перед суспільством); потім сформульовані цінності повинні бути зафіксовані в письмовій формі.

Один із запропонованих заходів – зміна організаційної культури спільно з працівниками, основними методами є: проведення зборів, «мозкових штурмів» з інформування про майбутні зміни та їх мету, наради щодо розробки, коригування основних цінностей, які впливають на досягнення стратегічних цілей ТОВ «РІММІНГ».

При цьому процес перетворення організаційної культури повинен спиратися на такі принципи, як відкритість, залученість, цілеспрямованість, ресурсозабезпеченість, послідовність, документованість та інформованість. Пояснимо зазначені принципи.

Керівництву необхідно завчасно оповістити всіх співробітників ТОВ «РІММІНГ» про майбутні зміни. У керівництва має бути прагнення до мобілізації всіх наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей, а у співробітників – до сприйняття нових ідей. Має бути наявність чітко формалізованих цілей; розробка покрокової програми дій з конкретними термінами їх виконання; відстеження проміжних підсумків і повідомлення про позитивні результати реалізації нововведень.

Для досягнення стратегічних цілей ТОВ «РІММІНГ», визначених керівником, рекомендується ринковий тип культури, тому що саме такий тип акцентує увагу на зовнішніх позиціях в поєднанні з необхідною стабільністю

і контролем. При даному типі культури головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети.

Організацію і колектив пов'язує бажання перемагати, для чого потрібно проявляти ініціативу, новаторство, проводити постійне вдосконалення послуг, що актуалізує постійне підвищення рівня професійної майстерності ключового персоналу.

Пильна увага повинна приділятися репутації та успіху фірми, а для цього важливо підвищувати рівень клієнтоорієнтованості, що в кінцевому підсумку дозволяє збільшити частку ринку внаслідок залучення нових клієнтів. Успіх при даному типі культури визначається часткою ринку, ступенем проникнення на ринок. У зв'язку з цим і виявлено оптимальний тип культури для ТОВ «РІММІНГ».

Запропоновано розробити «Кодекс організаційної культури ТОВ РІММІНГ». Оскільки організаційну культуру, що являє собою систему норм поведінки та цінностей, слід документально оформити.

Необхідно розробити сайт, де крім загальної інформації про історію компанії, товари ТОВ «РІММІНГ», контакти тощо, будуть місія, девіз, ключові цінності, інформація про колектив. Ця інформація буде впливати в тому числі на набір персоналу, коли кандидат на вакансію буде мати можливість дізнатися на сайті основні моменти щодо тих самих цінностей організаційної культури.

Цінності визначають характер цілей, які ставить перед організацією її керівництво. З огляду на стратегічні цілі ТОВ «РІММІНГ», важливим засобом їх досягнення є клієнтоорієнтованість. Для клієнтоорієнтованої компанії основними цінностями повинні бути:

- 1) відкритість;
- 2) орієнтація на клієнта і довгострокові з ним відносини;
- 3) задоволення очікувань клієнта;
- 4) висока якість, надійність і результат при здійсненні основних видів діяльності ТОВ «РІММІНГ»;

- 5) збереження і послідовне нарощування кадрового та іншого потенціалу ТОВ «РІММІНГ»;
- 6) досягнення і підтримання високої прибутковості завдяки підвищенню ефективності бізнесу;
- 7) довірчі й відповідальні ділові відносини з клієнтами, партнерами, колегами та громадськістю.

У тексті оголошень про вакансії необхідно вказувати побажання до кандидатів, що стосуються цінностей організаційної культури ТОВ «РІММІНГ». В процесі набору та відбору персоналу важливо аналізувати відповідність кандидата сформованій організаційній культурі підприємства.

Для цього необхідно:

1. Визначити відповідні типу організаційної культури характеристики (компетенції) персоналу. З огляду на рекомендований для досягнення стратегічних цілей ТОВ «РІММІНГ» ринковий тип організаційної культури, ми рекомендуємо визначити ключовими наступні компетенції: відповідальний підхід до праці; прагнення до самовдосконалення; ініціативність; вміння працювати в команді; безконфліктність.
2. У тексті оголошень про вакансії зазначати побажання до кандидатів щодо сформованої організаційної культури та зазначені вище компетенції.
3. При інтерв'юванні (співбесіді) кандидатів оцінювати на відповідність типу організаційної культури ТОВ «РІММІНГ». Для цього необхідно розробити ряд питань, що дозволяють оцінювати характеристики (компетенції), перераховані вище.

Необхідно виділити основні риси організаційної культури, що сприяють успіху та, яких необхідно дотримуватися при формуванні ринкового типу культури у ТОВ «РІММІНГ», а саме:

- 1) рішення приймаються навіть в умовах недостатності інформації;
- 2) центральним моментом організаційної культури є задоволеність споживача;
- 3) заохочення самостійності та ініціативності;

- 4) людина сприймається як найважливіша цінність і актив організації;
- 5) керівники організації регулярно відвідують керовані ними об'єкти та безпосередньо спілкуються з підлеглими на місцях їх роботи;
- 6) простота організаційної структури, нечисленний штат управління;
- 7) поєднання гнучкості (завдяки мінімуму контролю і втручань керівництва) і жорсткості (завдяки спільним цінностям) в організації.

Тут можна скористатися моделлю впливу організаційної культури на ефективність організації, що розроблена сучасним швейцарським дослідником Д. Денісоном. Полягає вона в описі взаємопов'язаного впливу на ефективність організації чотирьох чинників організаційної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії [27, с. 90].

Залученість – це стан, при якому співробітники відчують, що їх діяльність тісно пов'язана з цілями організації, що вони наділені повноваженнями, що цінується робота в команді та пріоритет віддається розвитку людських здібностей.

Узгодженість – високий рівень інтеграції і координації.

Адаптивність – стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги споживачів, бере на себе ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія – опис цілей і напрямів стратегічного розвитку організації виходячи зі сформованого в організації уявлення про майбутнє.

Таким чином, в якості заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «РІММІНГ» запропоновано:

- розробити місію і девіз;
- розробити і затвердити ключові цінності колективу;
- змінити організаційну культуру (проведення зборів, «Мозкових штурмів» тощо);
- розробити «Кодекс організаційної культури підприємства»;
- розробити сайт;
- визначити відповідні типу організаційної культури характеристики персоналу;

- в тексті оголошень про вакансії зазначати побажання до кандидатів, що стосуються цінностей організаційної культури;
- при інтерв'юванні (співбесіді) кандидатів оцінювати на відповідність типу організаційної культури.

З огляду на значимість вдосконалення процесу управління організаційною культурою і необхідність регламентації, розробимо нормативно-правове забезпечення запропонованих заходів.

Нами було запропоновано розробити «Кодекс організаційної культури ТОВ «РІММІНГ»», в якому будуть відображені основні положення, представлені місія, ключові цінності, основні поняття і визначення, цілі вдосконалення організаційної культури тощо:

«Кодекс організаційної культури ТОВ «РІММІНГ»»

Сфера застосування Кодексу. Цей Кодекс містить етичні положення, які застосовуються щодо поведінки співробітників ТОВ «РІММІНГ».

Керівництво і співробітники ТОВ «РІММІНГ» зобов'язані ознайомитися з положеннями цього Кодексу та дотримуватися їх в процесі своєї трудової діяльності як під час перебування на робочому місці, так і в службових відрядженнях.

Організаційна культура – це існуюча у ТОВ «РІММІНГ» система уявлень, переконань, цінностей, норм і правил поведінки, прийнятих і поділюваних членами трудового колективу.

Організаційна культура визначає соціально-психологічний клімат ТОВ «РІММІНГ», впливає на рівень мотивації співробітників і ступінь їхньої лояльності по відношенню до фірми. Співробітник, що розділяє організаційні переконання і цінності, вважає себе членом згуртованої команди, успіх якої для нього надзвичайно важливий.

Беручи внутрішні зобов'язання перед підприємством, його співробітники творчо підходять до поставлених завдань, стають більш ініціативними і якісно виконують свою роботу.

Стійкі стандарти організаційної культури є невід'ємною частиною діяльності ТОВ «РІММІНГ». Стандарти організаційної культури формують позитивний імідж підприємства серед його співробітників і ділових партнерів.

Кодекс організаційної культури є зведенням принципів саморегулювання діяльності ТОВ «РІММІНГ» (далі – Кодекс), що включає організаційну культуру, цінності і норми ділової етики, що усвідомлено розділяються в колективі

Цілями Кодексу є:

1. Закріплення ключових цінностей, принципів, правил і норм ділової етики, якими керуються керівник та працівники ТОВ «РІММІНГ» в своїй діяльності, як при прийнятті важливих стратегічних рішень, так і в повсякденних ситуаціях;
2. Встановлення стандартів поведінки, що визначають взаємини всередині колективу, відносини зі співробітниками, діловими партнерами, державними органами, громадськістю;
3. Розвиток єдиної організаційної культури, заснованої на високих етичних стандартах, підтримання в колективі атмосфери довіри, взаємної поваги і порядності;
4. Підвищення та збереження довіри до ТОВ «РІММІНГ» з боку ділового співтовариства, зміцнення репутації відкритого і чесного учасника ринку.

Основними діловими і етичними цінностями ТОВ «РІММІНГ» є: відкритість; орієнтація на клієнта і довгострокові з ним відносини; задоволення очікувань клієнта; висока якість, надійність і результат при здійсненні основних видів діяльності; збереження і послідовне нарощування кадрового та іншого потенціалу підприємства; досягнення і підтримання високої прибутковості за рахунок підвищення ефективності бізнесу; довірчі і відповідальні ділові відносини з клієнтами, партнерами, колегами і громадськістю.

Ключовими компетенціями персоналу є: відповідальний підхід до праці; прагнення до самовдосконалення; ініціативність; вміння працювати в команді; безконфліктність.

ТОВ «РІММІНГ» прагне дотримуватися принципів ділової етики у всіх аспектах своєї діяльності.

При здійсненні своєї діяльності ТОВ «РІММІНГ»:

1. Дотримується законодавства України;
2. Створює умови для самовдосконалення співробітників, надає можливості для підвищення кваліфікації співробітників, їх особистісного і професійного зростання;
3. Удосконалює систему мотивації і оцінки праці;
4. Веде щодо своїх співробітників політику рівних можливостей, відсутності будь-якої дискримінації;
5. Забезпечує безпеку праці.

Етичні принципи керівництва. Керівництво ТОВ «РІММІНГ» відноситься до своїх співробітників з довірою і повагою, і зацікавлене у формуванні довгострокових відносин з ними на основі трудового законодавства.

Правління підприємства проводить чесну, справедливу і відкриту політику щодо своїх співробітників, з урахуванням індивідуальних особливостей кожного. Ця політика діє на всіх етапах роботи з персоналом.

Керівництво ТОВ «РІММІНГ» прагне створити ефективну систему оцінки персоналу, матеріальної і нематеріальної винагороди співробітників, яка дозволить:

- 1) Об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника;
- 2) Залучити найбільш кваліфікованих співробітників;
- 3) Стимулювати розвиток і професійне зростання співробітників.

Принципи і норми поведінки керівництва ТОВ «РІММІНГ»:

1. Дотримання законодавства, внутрішніх документів ТОВ «РІММІНГ», угод і трудових договорів;

2. Доведення до співробітників ТОВ «РІММІНГ» отриманих цільових завдань з тим, щоб підлеглі ясно розуміли їх цілі, зміст і свою роль в їх вирішенні;

3. Створення атмосфери відкритості в діловому спілкуванні, забезпеченні організації праці, що сприяє ефективній взаємодії співробітників ТОВ «РІММІНГ» і задоволенню їх від здійснюваної роботи;

4. Делегування підлеглим необхідних повноважень і надання їм самостійності, побудова відносин з підлеглими як з однодумцями;

5. Прояв відкритості до конструктивної критики, повагу іншої думки;

6. Визнання ефективності та пріоритетності адекватних форм заохочення за трудові досягнення співробітників.

Відносини між колегами. Відносини в колективі впливають на настрій співробітників і їх бажання працювати, багато в чому визначають результат всієї роботи ТОВ «РІММІНГ». Створюючи і підтримуючи комфортну робочу обстановку, співробітники ТОВ «РІММІНГ» дотримуються наступних норм і правила ділового етикету:

- 1) Шанобливо ставляться один до одного;
- 2) Вживають заходів щодо запобігання та врегулювання конфліктів;
- 3) Допмагають колегам.

Спілкування між співробітниками ТОВ «РІММІНГ», а також з представниками інших організацій, установ повинно будуватися на доброзичливій основі, з повагою до оточуючих і дотриманням загальноприйнятих норм ділового етикету. Не допускається вживання ненормативної лексики, підвищеного тону, неповажних жестів.

При виникненні конфліктних ситуацій співробітники повинні вжити вичерпних заходів щодо їх усунення, при необхідності залучити до вирішення конфлікту керівника. Учасники конфліктної ситуації повинні бути готові до того, що при нездатності знайти взаєморозуміння, в тому числі із залученням колег або / і керівника, відповідальність нести будуть обидві сторони.

Співробітники ТОВ «РІММІНГ» зобов'язані при виконанні службових обов'язків і в неробочий час, перебуваючи, як на робочому місці, так і в інших громадських місцях, поводитися гідно і коректно, не допускаючи здійснення вчинків, які можуть завдати шкоди іміджу ТОВ «РІММІНГ».

Ефективне здійснення ТОВ «РІММІНГ» своєї діяльності передбачає чіткий розподіл і виконання обов'язків співробітників, що дозволить уникати конфліктних ситуацій.

У ТОВ «РІММІНГ» заохочується попередження потенційно конфліктних ситуацій та вітається рішення конфліктів шляхом двосторонніх і багатосторонніх конструктивних і ефективних переговорів.

Вирішення конфлікту проводиться таким чином, щоб можливі збитки від нього для діяльності ТОВ «РІММІНГ» були мінімальними..

Формування позитивного іміджу ТОВ «РІММІНГ» є довготривалим завданням. Основними факторами позитивного іміджу ТОВ «РІММІНГ» є:

- 1) Поширення позитивної інформації про діяльність підприємства;
- 2) Організація зовнішніх і внутрішніх комунікацій, які формують постійний інформаційний потік з питань діяльності ТОВ «РІММІНГ»;
- 3) Дотримання принципів інформаційної відкритості при роботі з зацікавленими групами;
- 4) Управління та вдосконалення організаційної культури ТОВ «РІММІНГ», підтримку корпоративних культурних цінностей усередині організації;
- 5) Соціальна політика і забезпечення мотивації співробітників.

Виконання цього Кодексу забезпечується на основі морального самоконтролю керівництва і співробітників ТОВ «РІММІНГ», який виявляє себе через формальні та неформальні засоби вираження.

При необхідності та наявності взаємної згоди керівництва і співробітників ТОВ «РІММІНГ» може бути створена Етична комісія, що наділена повноваженнями щодо аналізу випадків порушення Кодексу та винесення санкцій, в т.ч. право клопотати перед керівництвом про

застосування заходів дисциплінарної відповідальності стосовно порушників. Повнота участі керівництва та співробітників ТОВ «РІММІНГ» в обговоренні, уточненні, доповненні цього Кодексу, як і інших створюваних його розвиток етико-нормативних документів, є важливою умовою.

Зміст даного Кодексу пропонується обговорити на зборах працівників і на його основі виробити схвалюваний усіма співробітниками текст.

Розроблені заходи щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «РІММІНГ» дозволять розкрити внутрішній потенціал працівників, простимулювати відповідальний підхід до праці та прагнення до самовдосконалення, підвищити ефективність командної роботи внаслідок підвищення лояльності і розвитку почуття причетності до справ компанії.

Розрахуємо витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ» (табл. 3.2). Витрати включають в себе тільки розробку сайту, тому що впровадження інших заходів передбачено виходячи з вже оплаченого часу (включені в оплату праці директора).

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на розробку сайту для ТОВ «РІММІНГ», грн

Категорія витрат	Сума
Розробка сайту	15 000
Дизайн сайту	10 000
Оптимізація (пошукові системи)	3 500
Хостинг	1 000
Оновлення контенту сайту	5 000
Разом:	34 500

Сума витрат складе 34 500 грн. Згідно з експертними оцінками (на основі даних інших підприємств галузі), в ході вдосконалення організаційної

культури, що впливає в тому числі на рівень клієнтоорієнтованості персоналу, відбудеться зростання прибутку. Очікуваний ефект від застосування даного проекту може досягнути майже 10%. Отже, з економічної точки зору впровадження заходів ефективне.

Показниками соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ» будуть: висока згуртованість колективу; високий пріоритет для співробітника організаційних інтересів; сприятливе робоче середовище.

За рахунок відбору кандидатів, які відповідатимуть типу організаційної культури:

- прискориться процес адаптації нових співробітників, тобто заходи щодо вдосконалення організаційної культури вплинуть на функцію адаптації персоналу;
- покращиться задоволення потреб персоналу, отже, заходи щодо вдосконалення організаційної культури вплинуть на функціонування і систему мотивації персоналу. У свою чергу, це позитивно позначиться на показниках руху персоналу (знизиться рівень плинності кадрів).

У свою чергу, все перераховане вище, безсумнівно, спричинить за собою більш якісне задоволення потреб клієнтів підприємства, а відповідно, підвищить і ефективність функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто сутність і види управління організаційною культурою підприємства. Визначено, що існує багато визначень поняття «організаційна культура» однак, загальний зміст є ідентичним у всіх визначеннях – це велика галузь явищ матеріального та духовного життя колективу, що поєднує у собі моральні норми і цінності, традиції, правила поведінки та ритуали, які формуються упродовж розвитку організації та приймаються більшістю працівників.

2. Досліджено функції управління організаційною культурою підприємства. Визначено, що сьогодні організаційна культура виступає певною мірою як важіль управлінського впливу, одним з методів управління трудовим колективом, здатним ненав'язливо прищепити персоналу певні цінності, традиції, нормативні зразки поведінки, що ведуть до організаційної єдності.

3. Проаналізовано профіль діяльності підприємства. Зроблено висновок, що у 2019 р. ТОВ «РІММІНГ» вело збиткову діяльність, що відображають показники активів, капіталу та страхових резервів. Проте вже у 2020 р. ТОВ «РІММІНГ» зуміло значно примножити показники своєї діяльності.

4. Досліджено стан розвитку процесу управління організаційною культурою підприємства. Виявлено ряд проблем: організаційна культура не відповідає стратегічним цілям підприємства; робота по формуванню, розвитку організаційної культури не ведеться; при наборі та відборі персоналу не враховується (не аналізується) відповідність кандидата складеній організаційній культурі.

5. Визначено заходи щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ». Запропоновано розробити місію і девіз; розробити і затвердити ключові цінності колективу; провести зміну організаційної культури (проведення зборів, «мозкових штурмів» тощо); розробити «Кодекс організаційної культури»; розробити сайт; визначити відповідні типу організаційної культури характеристики персоналу; в тексті оголошень про вакансії вказувати і побажання до кандидатів, що стосуються цінностей організаційної культури; при інтерв'юванні (співбесіді) кандидатів оцінювати на відповідність типу організаційної культури. В ході дослідження розроблено місію і девіз ТОВ «РІММІНГ», визначені ключові цінності, необхідні для досягнення поставлених керівником стратегічних цілей.

Нормативно-правове забезпечення заходів щодо вдосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «РІММІНГ» складається з розробленого Кодексу організаційної культури, який відображає специфіку підприємства, включає розроблені цінності і компетенції персоналу, що відповідають обраному типу культури.

Показниками соціальної ефективності заходів по вдосконалення організаційної культури будуть: висока згуртованість колективу; високий пріоритет для співробітника організаційних інтересів; сприятливе робоче середовище; прискорення процесу адаптації нових співробітників тощо.

Незважаючи на необхідність додаткових витрат (сума складе 34 500 грн.) для впровадження розробленого проекту, очікуваний ефект від застосування «Кодексу організаційної культури ТОВ «РІММІНГ»» складе майже 10%. Отже, з економічної точки зору впровадження розробленого проекту за для вдосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства вплине в подальшому на підвищення його ефективної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249—252.
2. Брасс А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды. Минск: Мисанта, 2018. 514 с.
3. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2015. № 12(1). С. 80—85.
4. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9—12
5. Грушевицкая, Т. Г. Культурология: учебное пособие. Москва: Альфа-М: Инфра-М, 2016. 444 с.
6. Дьякова, Д. Организационная культура: опыт формирования. Москва: ИНФРАМ, 2015. 240 с.
7. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. *Вісн. ТНЕУ*, 2009. №2. С. 107-110
8. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 62—67.
9. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт Петербург: Питер, 2018. 320 с.
10. Качан И.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И.В. Качан, В.В. Зубенко // *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія економічна. Випуск 33-1. Донецьк, ДонНТУ, 2008. С. 187-191.

11. Козлов, В. В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. Москва: КноРус, 2013. 272 с.
12. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 9(1). С. 86–91.
13. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.
14. Крилов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества [2-е изд.]. Москва, 2015. 352 с.
15. Кузнецов И.А. Организационная культура: учеб. Москва: Книжный дом, 2018. 459 с.
16. Кукоба В. П. Упорядковувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ: КНЕУ, 2016. № 39. С. 20—30.
17. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. Москва: Инфра-М, 2015. 270 с.
18. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
19. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015. 359 с.
20. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М. В. Семикіна // *Социально-экономические аспекты промышленной политики.: сб. науч. тр.* / Ин-т экономики пром-ти НАН Украины. Донецк, 2007. С. 120-128.
21. Слабко Я. Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект. *Грані: Соціологія*. 2009. № 6 (68). С. 127—131.

- 22.Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3. С. 129-136.
- 23.Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісн. НУ "Львівська політехніка"*. 2011. № 698. С. 290-294.
- 24.Стец І.І. Сучасні особливості формування ефективної організаційної культури промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. №5(24). С. 60-63.
- 25.Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 151 с.
- 26.ТОВ РІММІНГ.
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42018172/
- 27.Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. Серія «Економіка». 2018. №4(81). С. 85–92.
- 28.Харчишина О.В. Теоретико-методолгічні засади формування організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 1 (55). С. 288–290.
- 29.Чебакова Т. О. Сучасні різновиди організаційної культури на підприємстві. *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2019. № 20. С. 220–229.
- 30.Чемеков В. Организационная культура компании и те, кто ее формирует. *Кадровый вестник*. №12. 2015. С.107-112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки рівня функціональної побудови організаційної культури (О.Г. Тихомирова)

Інструкція: Відзначте для кожного показника: «так», «+», якщо зазначена функція-завдання реалізується, і «ні», «-», якщо не реалізується

№	Показник	Є	Немає
1	Наявність сформульованих, документально зафіксованих цінностей		
2	Наявність етичних кодексів організації		
3	Проведення семінарів, присвячених цінностям організації		
4	Наявність роботи з новими співробітниками, пов'язаної з вивченням і розумінням цінностей організації		
5	Наявність можливості проведення досліджень, розробок для персоналу		
6	Наявність системи внесення і розгляду раціональних пропозицій		
7	Наявність загальних вимог до рівня освіти, кваліфікації, професійного рівня підготовки персоналу		
8	Наявність системи заохочення ротації, навчання, підвищення кваліфікації працівниками		
9	Проведення семінарів щодо нових досягнень, розробок, технологій у світі в сфері діяльності організації		
10	Наявність політики організації в області навчання персоналу		
11	Проведення заходів щодо спільного прийняття рішень, генерування ідей, спільних розробок		
12	Проведення заходів з генерування ідей, спільних розробок		
13	Наявність системи заохочення творчої діяльності		
14	Наявність можливості відкритого зв'язку з керівництвом		
15	Наявність кодексів поведінки персоналу		
16	Проведення заходів з навчання персоналу діловому і світському етикету		
17	Наявність традицій, звичаїв, ритуалів, обрядів		
18	Наявність пам'ятних дат, історичних осіб-героїв організації		
19	Наявність програми культурної адаптації персоналу		
20	Проведення заходів щодо знайомства нових працівників з організаційною культурою		

21	Проведення тренінгів, адаптаційних заходів для працівників		
22	Участь у суспільному житті		
23	Здійснення публікацій в пресі, присвячених організації та її діяльності		
24	Наявність власного Інтернет-сайту		
25	Взаємодія з урядом і державними органами		
26	Реакція на події політичного життя		
27	Здійснення зв'язку зі споживачами, партнерами, в т.ч. через Інтернет		
28	Наявність постійного зв'язку з акціонерами, інвесторами		
29	Наявність позитивної репутації організації в суспільстві, серед персоналу		
30	Наявність позитивного іміджу організації в суспільстві і серед персоналу		
31	Наявність комерційного позначення, логотипу, фірмових знаків, шрифтів, кольорів і т.п.		
32	Наявність торгової марки		
33	Наявність медичного, пенсійного страхування персоналу, надання оплачуваних відпусток, лікарняних		
34	Наявність дитячих садків, санаторіїв для працівників		
35	Здійснення заходів, пов'язаних з турботою про довкілля		
36	Наявність єдиної спільної мети (сукупності цілей) організації		
37	Наявність чітко визначених приватних цілей елементів організації, тісно пов'язаних із загальною метою організації		
38	Наявність чітко визначених критеріїв досягнення цілей		
39	Проведення спільних нарад по досягненню цілей, виявлення проблем, ролі кожного елемента в досягненні спільної мети		
40	Наявність вимог до організації робочого місця (чистота, акуратність, колірна гамма і т.п.)		
41	Наявність положень трудової етики		
42	Наявність вимог до розпорядку робочого дня		
43	Наявність вимог відносин «начальник-підлеглий» (субординація, правила звернення до начальника і т.п.)		
44	Наявність чітко визначених символів статусу (окремі їдальні, місця відпочинку, автомобільного паркування, кабінети тощо)		
45	Наявність можливості для працівників іншої релігії, культури дотримуватися їх вимоги		
46	Наявність місць харчування, відпочинку		
47	Наявність автомобільного паркування		
48	Проведення співбесід з претендентами на роботу, присвячених виявленню відповідності культури особистості і організаційної культури		
49	Проведення заходів по «вихованню» працівників для відповідності організаційної культури		

50	Наявність порядку, чистоти, допустимого рівня вологості, запиленості, шуму у виробничих приміщеннях		
Всього		Y	N

Примітка: питання № 28 для підприємства не актуальне, тому що власником є директор.

Додаток Б

Анкета визначення типу організаційної культури

Питання	Тип організаційної культури			
	Бюрократична	Ринкова	Адхократична	Кланова
Чим організація направляється?	Сильним керівництвом	Вільною ініціативою	Загальною метою	Всебічними обговореннями
Як виконується повсякденна робота?	Орієнтована на незмінність курсу і активність керівництва	Видозмінюється кожним по-своєму	З ентузіазмом	Постійно перевіряються керівником для більшої досконалості
Як звертаються з функціями і відповідальністю?	Пропонуються і закріплюються	Виходять такими, якими їх роблять люди	Слабкий поділ функцій, колективна відповідальність	Поділяються і змінюються за потребою
Який вплив справляють розбіжності і конфлікти?	Небажані. Загрожують стабільності організації і заважають роботі	Продуктивні. Є вираженням індивідуальних особливостей і відмінностей персоналу	Небезпечні. Загрожують самому існуванню організації	Життєво необхідні. Використовуються для ефективного вирішення проблем, сприяють нововведенням
Як можна охарактеризувати комунікації?	Підкоряються правилам, формальні	Розрізняються по інтенсивності	Непередбачувані	Відкриті і насичені
Який основний важіль управління?	Сила	Гроші	Загальна мета	Авторитет
Який ступінь використання регламентів?	Дуже висока	Висока	Низька	Середня
Яка ієрархія управління?	Висока	Середня	Мала	Плоска
Який стиль	Авторитарний	Демократичний	Демократичний	Ліберальний

управління використовує керівництво?		й		
--	--	---	--	--

