

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління етичною поведінкою працівників підприємства»

(за матеріалами «Епіцентр-К», м. Київ)

Студента 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
(бакалаврського)
рівня

Тулупи Дениса
Романовича

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління етичною поведінкою працівників підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць та 3 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 23 сторінках.

Метою дослідження є виявлення етичної поведінки в системі управління персоналом «Епіцентр – К».

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності управління етичною поведінкою працівників підприємства;
- досліджено процес управління етичною поведінкою працівників підприємства;
- розроблено заходи щодо удосконалення управління етичною поведінкою працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр – К», м. Київ.

Предметом дослідження є механізм управління етичною поведінкою працівників підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр – К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління етичною поведінкою працівників підприємства»

(за матеріалами «Епіцентр – К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми управління етичною поведінкою працівників підприємства, оцінено ефективність управління етичною поведінкою працівників підприємства

Ключові слова: етика, управління, поведінка, управління етичною поведінкою, корпоративна етика.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:

«Management of the ethical behavior of the company's employees»

(according to the materials of "Epicenter - K", Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of managing the ethical behavior of the company's employees. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of managing the ethical behavior of the company's employees.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2020-2022 were studied in order to develop a program for managing the ethical behavior of the company's employees, and the effectiveness of managing the ethical behavior of the company's employees was evaluated

Keywords: ethics, management, behavior, management of ethical behavior, corporate ethics..

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА</u>	7
<u>1.1 Поняття та сутність управління етичною поведінкою працівників підприємства</u>	7
<u>1.2 Методичні підходи до управління етичною поведінкою працівників підприємства</u>	11
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА</u>	14
<u>2.1. Аналіз процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства</u>	14
<u>2.2 Оцінка ефективності управління етичною поведінкою працівників підприємства</u>	22
<u>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА</u>	29
<u>ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	40
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	42
<u>ДОДАТКИ</u>	46

ВСТУП

Актуальність дослідження управління етичної поведінки обумовлена зростаючою роллю людського фактору у виробництві. У сучасному світі найбільш затребуваними характеристиками працівника стають ініціативність, відповідальність, дисциплінованість, чесність, сумлінність, працьовитість, вміння адаптуватися, нестандартність мислення. Від того, наскільки повно населення використовує свої якості та вміння у трудовій діяльності, безпосередньо залежить успішний розвиток конкретної організації, країни в цілому. Тому особливо важливо шукати внутрішні резерви, які можуть мотивувати співробітників виконувати свою роботу якісно, проявляти творчу активність, дотримуватися, трудову і виконавську дисципліни, набуває особливої важливості. Саме мистецтво управління поведінкою людей, стає в сучасному діловому середовищі одним з вирішальних умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств і організацій, стійкості їх розвитку, перспективності довгострокової присутності на ринку. Будь-які інноваційні технології, розробки швидко стають надбанням конкурентів, навіть якщо це не відбувається, в умовах сучасного стрімко розвинутого ринку «сьогоднішні» нові технології «завтра» - вже пережиток минулого. У цих умовах одна з найперших завдань – етичність компанії.

Питання, що стосуються розгляду окремих аспектів етичної поведінки персоналу, висвітлювалися в роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених: Дж.Пауве, Д. Боуен, К. Острофф, Ф. Тейлор. М.Вебер, т. Кампе, Ю.Д. Красовський, Л. В. Карташова, А. Я. Кібанов, В. А. Співак, А. І. Кравченко, та ін. разом з тим, аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що дослідження етичної поведінки, носять переважно фрагментарний характер, в результаті чого, не відбувається формування цілісного знання. Дискусійними залишаються питання щодо теоретико-методологічних засад вивчення етичної поведінки. Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення, зумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є виявлення етичної поведінки в системі управління персоналом «Епіцентр – К».

Для розкриття теми ставиться ряд завдань:

1. Розкрити поняття та сутність управління етичною поведінкою працівників підприємства.
2. Визначити методичні підходи до управління етичною поведінкою працівників підприємства.
3. Зробити аналіз процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства.
4. Зробити оцінку ефективності управління етичною поведінкою працівників підприємства.
5. Запропонувати шляхи вдосконалення управління етичною поведінкою працівників підприємства.

Предметом дослідження є механізм управління етичною поведінкою працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є організація ТОВ «Епіцентр – К» м. Київ.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи пізнання, в першу чергу, принцип конкретності, принцип об'єктивності, принцип розвитку, принцип системного підходу до об'єкта дослідження. У роботі використовувався комплекс методів дослідження: теоретичні; емпіричні (спостереження анкетування, спрямоване інтерв'ю, групові бесіди, експертні оцінки і самооцінки, узагальнення незалежних характеристик).

Інформаційною базою при написанні роботи послужили дані бухгалтерської та кадрової звітності компанії «Епіцентр – К», а також праці вітчизняних авторів.

Структура роботи складається з вступу, теоретичного, аналітико-дослідницького та рекомендаційного розділів, висновку, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність управління етичною поведінкою працівників підприємства

В системі етичного знання важливе місце займають різні види прикладної етики, що визначають і розробляють моральні норми спілкування людей стосовно до різних сфер діяльності. У процесі історичного розвитку суспільства, особливо в ХХ ст., виникли багато спеціальні види моралі, в числі яких значуще місце займає професійна етика.

Професійна етика є засобом, що координує поведінку працівників певного виду діяльності в діловій сфері

Основне призначення професійної етики полягає в тому, що вона класифікує і обґрунтовує принципи, норми та інші складові професійної моралі конкретної суспільної групи, зайнятої виконанням певної роботи.

Завданнями професійної етики є:

- 1) виявити і описати моральні загально визнані правила для певної спеціальності;
- 2) навчити культурі високоморального мислення, дати вірні орієнтири для поведінки в конкретних ситуаціях, впливати на процес формування моральних установок у професіонала, експерта в своїй справі, відповідно до специфічних вимог до спеціальності;
- 3) обґрунтувати, розтлумачити кодекси, завдання і цілі професії[8,с.24].

Професійна етика як складова частина моралі ґрунтується на її загальних принципах і установках, але розглядає їх з позицій специфічних проблем в різних видах трудової діяльності.

Структура професійної етики визначається наявністю наступних елементів:

- ставлення людей до праці, а через його характеристики до інших людей (працьовитість, сумлінність, ошадливість, акуратність, самовідданість і ін.; антиподи-лінь – недобросовісність, недбалість і ін.);
- мотивація трудової діяльності (суспільне благо, заробіток, пристрій особистого життя і ін.; антиподи-кар'єризм – марнославство, користоловство і ін.);
- управлінська-виробнича регламентація трудових обов'язків (постановка мети виробничої діяльності, організація праці в колективі, заохочення сумлінних працівників та ін.);
- засоби реалізації цілей (навчання, виховання, приклад, авторитет керівника та ін.);
- оцінка результатів діяльності (економічна, господарська, управлінська, моральна та ін.), їх суспільної значущості;
- теоретична розробка питань професійної етики у зв'язку з розвитком суспільного виробництва, поглибленням поділу праці, виникненням нових видів діяльності [13, с.54].

Загальні принципи професійної етики, що ґрунтуються на загальнолюдських нормах моралі, припускають наступне:

- вищі моральні цінності, зберігаючи своє загальнолюдське значення, знаходять в них деякі особливі риси (наприклад, прояви добра і зла в юридичній практиці, страждання і співчуття в медицині);
- усередині конкретної спеціальності формуються специфічно-професійні моральні норми і цінності, які характерні тільки для даного роду діяльності, але згодом можуть, набуваючи все більш широкій сенс, іноді перетворюватися в загальнолюдські (наприклад, принцип справедливості з головного принципу юриспруденції виріс до загальнолюдської цінності);
- у сфері професійного спілкування порушується рівність сторін, яка не є будь-яким приниженням, а передбачається особливими умовами взаємодії сторін (наприклад, у відносинах педагог-учень, лікар-пацієнт, слідчий – підозрюваний та ін.);

- однією зі сторін професійної етики є її корпоративність – відданість вузьким груповим інтересам в рамках професійних об'єднань [16, с.52].

Професійна етика закликає дотримуватися тих зразків поведінки, які прийняті за норму в певній діяльності. На ці еталони працівник і повинен орієнтуватися.

Професійна етика призначена координувати моральні і моральні взаємини в сфері виробництва, які мають ряд ознак, властивих всім видам професійної етики.

По-перше, професійна етика регулює виробничі відносини працівників.

По-друге, вона координує дії співробітників, зайнятих виконанням певних завдань.

По-третє, професійна етика не є незмінною, в неї постійно вносяться необхідні зміни, що дозволяють колективу організації бути компетентним і конкурентоспроможним. Але варто відзначити той факт, що власне значення професійної етики не обмежується рамками будь-якої професії. Її особливість полягає в тому, що вона має досить широке застосування[21, с.61].

М.П. Буковинська представила механізм поведінки людини на робочому місці у вигляді логічної схеми (див. рисунок 1.1) [2, с.102]



Рис.1.1. Структура механізму поведінки людини

Джерело: [2, с.102]

Організаційна поведінка є мультидисципліною (Крос-дисципліна), оскільки використовує принципи та методи, запозичені з інших дисциплін: теорії організації, психології, соціальної психології, менеджменту, управління персоналом. У свою чергу, організаційна поведінка є основою для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін. Організаційна поведінка має чітку орієнтацію особистість усередині групи, її поведінка: люди всередині групи, їх почуття, відчуття, сприйнятливність до нового, реакція на довкілля. Отже, організаційна поведінка:

- мультидисципліна;
- орієнтована особистість у створенні;
- сфокусована на результативності;
- враховує вплив довкілля[12, с.44].

Основою процесу взаємодії людини і організації є психолого-економічні угоди, які визначають умови психологічного та економічного залучення працівника в спільну діяльність. Вони відображають суть особистості (цікава робота, гідна винагорода, хороший психологічний клімат, повага до особистості, задоволеність роботою, здатність використовувати власний творчий потенціал) і відповідні очікування (висока ефективність співробітників, прихильність організації, сумлінна праця, організаційна культура).

Уміння керівника правильно розуміти поведінку підлеглих, створювати в колективі творчий настрій та ентузіазм (душевне піднесення) під час вирішення виробничих завдань - ось що становить сутність соціально-організаційної функції управління. Необхідною умовою успішного виконання такої функції є знання керівником основ психології, соціології та педагогіки[23, с.38].

Отже, професійна етика є сукупність моральних норм, що визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку, а за допомогою його-до людей, з якими він пов'язаний в силу характеру своєї професії, і, в кінцевому рахунку, до суспільства в цілому.

1.2 Методичні підходи до управління етичною поведінкою працівників підприємства

Етична поведінка стосується всіх аспектів людської поведінки, які відбуваються в контексті організації. Це тягне за собою вивчення того, як люди поведуться як окремі особи та групи в організації.

Іноді, щоб зрозуміти суть процесів в організації, потрібно більш глибоке розуміння етичної поведінки, ніж просто вивчення структурних параметрів організації. Культура організації визначає відповідну поведінку і ставлення, стимулює людей і регулює обробку інформації, формування відносин і внутрішніх цінностей. Параметри культури організації можуть бути позитивними і негативними. Етична культура має позитивний вплив, якщо вона допомагає підвищити продуктивність праці. Негативна культура може перешкоджати процесам в організації, порушувати ефективність групи та ускладнювати створення добре розробленої організації.

Важливою складовою управління етичною поведінкою персоналу є методи управління, які представлені на рисунку 1.2 [23, с.113].

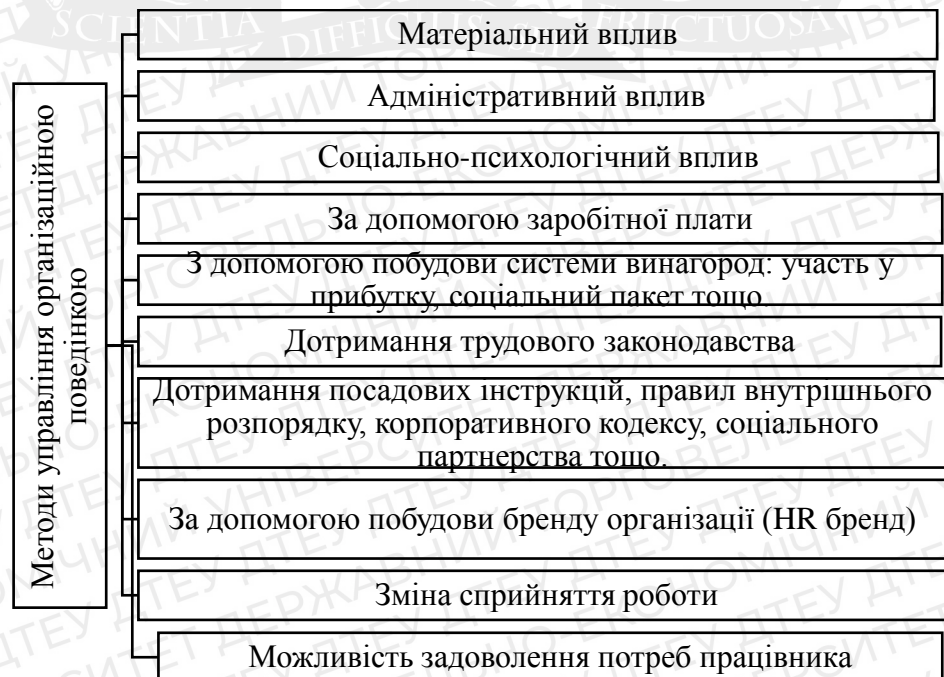


Рис.1.2. Методи управління етичною поведінкою

Джерело: [23, с.113]

Відповідно до рисунка 1.2, одними з основних методів управління етичною поведінкою є матеріальний вплив, заробітна плата, система винагород, участь у прибутку.

Мотивація динамічна система взаємодіючих між собою внутрішніх факторів (мотиваторів), що викликають і направляють орієнтоване на досягнення мети поведінку людини або тварини.

Під внутрішніми факторами розуміються потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки та інші психологічні компоненти особистості.

При вивченні поведінки в організації використовуються такі методи, як [5, с. 58]:

- опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування) ;
- збір фіксованої інформації (вивчення документів і т. д.);
- спостереження та експерименти.

Інтерв'ю-ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем - вимагає високої кваліфікації інтерв'юера і значного часу. Інтерв'ю можуть проводитися «лицем до лица», по телефону, з використанням комп'ютерів. Розроблено велику кількість стандартизованих опитувальників (анкет).

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні механізму соціального управління. Специфіка цих методів полягає у важливій частині використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи і колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи засновані на використанні законів соціології та психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремих осіб.

За масштабом і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей і їх взаємодія в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які направлено впливають на особистість конкретної людини. Такий поділ досить умовно, так як в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в

ізолюваному світі, а в групі різних по психології людей. Однак ефективне управління людськими ресурсами, що складаються із сукупності високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів [8, с.94].

В процесі управління етичною поведінкою людини необхідно враховувати відповідні фактори, які на нього впливають. Визначаючи сильні та слабкі сторони та вагові фактори за важливістю, керівництво може визначити функціональні сфери, які потребують негайного втручання, а також ті, на які можна спиратися при розробці та реалізації організаційних стратегій. Етична поведінка пов'язана з кількома результатами, такими як робочі відносини (наприклад, задоволеність роботою та організаційні зобов'язання), а також ефективність роботи (наприклад, обслуговування клієнтів та непродуктивна поведінка в робочий процес). Наприклад, потрібно розуміти особистість лідера, враховується рівень індивідуального аналізу. Якщо ми розглянемо, як особистість менеджера впливає на команду, то це на рівні команди. Але якщо ви хочете зрозуміти, як культура організації впливає на поведінку топ-менеджера, рівень організації береться до уваги[9, с. 54].

Таким чином, з усього вищевикладеного можна зробити висновок, що етичну поведінку можна представити комплексно, як поведінку основних типів співробітників організації в типових ситуаціях, пов'язаних з роботою. Ця поведінка обумовлена засвоєним репертуаром ролей, що забезпечують реалізацію функцій, характерних для даного типу співробітника. Ефективність організації, з цієї точки зору, визначається наявністю всіх необхідних і достатніх типів співробітників, що забезпечують реалізацію бізнес-процесу, спрямованого на досягнення стратегічної мети організації. Злагоджена і добре функціонуюча організація може бути дуже добре досягнута шляхом ретельного вивчення етичної поведінки. Це може допомогти керівництву оптимізувати роботу на індивідуальному або командному рівні. Не знаючи позитивних характеристик і недоліків організації, вкрай складно внести необхідні зміни.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства

Група компаній «Епіцентр К» - це унікальна екосистема, яка об'єднує торгові мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревооб'єднання – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

Компанія Епіцентр К була заснована в 2003 році. Успішний та потужний бізнес заснувала подружжя пара Олександра та Галини Герег, які побудували Епіцентр К на надійному фундаменті сімейних та національних цінностей. Історія компанії розпочалася з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вулиці Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес швидко розвивався і в 1996 році з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав, відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр - К».

Структура організації – логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Епіцентр - К».

Вищу ланку в структурі займає рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерного товариства в періоди між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів - виробити стратегію підвищення прибутковості і забезпечення стійкості фінансово-економічної діяльності.

Регіональні директори найбільш близькі до Ради директорів. Вони можуть вільно звертатися до Ради директорів, надавати всю необхідну інформацію для підвищення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, реалізує і координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу.

Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про роботу, виконану в підпорядкованому йому філії. Його основна функція - забезпечення досягнення планової роботи філії в заданій сфері при збереженні і розвитку позитивної репутації підприємства.

Територіальні менеджери підпорядковуються директору філії. Вони повинні управляти певною мережею філій, щотижня скликаючи зустрічі для підлеглих їм керівників відділів, які звітують про заходи, вжиті для поліпшення обслуговування або дотримання правил компанії в окремих відділах. Отримана інформація передається територіальними менеджерами вище, а саме регіональному директору.

Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам допомагають керівники магазинів, які повинні забезпечити своєчасну доставку товару. У разі виникнення будь-яких непередбачених обставин, пов'язаних з транспортуванням, керівник магазину повинен вирішити їх разом з територіальним менеджером, який при необхідності може залучити керівників відділів до вирішення питання.

Головне досягнення ТОВ «Епіцентр - К» - це колектив, команда односторонців. При цьому якість кадрового потенціалу має виняткове значення для успішної діяльності та виживання фірми.

Політика управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр - К» спрямована на створення ефективного механізму управління персоналом на основі соціального партнерства в рамках завдань забезпечення основної діяльності компанії. Основна мета політики управління людськими ресурсами ТОВ «Епіцентр - К» - забезпечення максимальної віддачі від інвестицій у персонал на основі:

- 1) забезпечення стабільного статусу «переважного роботодавця»;
- 2) комплексної мотивації кожного працівника для досягнення цілей підприємства;
- 3) створення та розвитку об'єктивної та ефективної системи оцінки особистого вкладу кожного працівника підприємства.

Сьогодні у команді «Епіцентр - К » м. Київ, вул. Братиславська, 11 працюють справжні професіонали, які мають високий рівень креативності, хороший рівень оперативного та стратегічного мислення. На даний момент чисельність працівників компанії становить 24 працівники.

Кваліфікаційний склад працівників компанії ТОВ «Епіцентр – К» за 2020-2022 рр., представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад працівників ТОВ «Епіцентр - К » за 2020–2021 рр.

Показники	2020 р		2021 р		2022 р		Зміни 2022 р. до 2020р.	
	Осіб	Питома вага	Осіб	Питома вага	Осіб	Питома вага	+,-	%
Чисельність всього, осіб.	23	100	24	100	24	100	1	4,3
У том числі основного персоналу	17	73,9	18	75	18	75	1	5,9
Допоміжний персонал, осіб.	2	8,7	2	8,3	2	8,3	0	0,0
Керівники, фахівці	4	17,4	4	16,7	4	16,7	0	0,0

За даними таблиці 2.1 видно, що зі збільшенням обсягів виробництва відповідно зросла і чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр - К », з 23 осіб до 24 осіб, зростання становило – 4,3%. Робітники у кількості персоналу становлять – 75%, інженерно- технічні працівники і керівники – 16,7%.

Для ефективнішого управління процесами потреб організації у персоналі, підготовки резерву, професійного навчання, компенсації, кадрова служба відстежує динаміку вікової структури та рівня освіти працівників ТОВ «Епіцентр - К » за категоріями співробітників, окремим підрозділам, спеціальностям.

Персонал повинен мати спеціальну освіту, або професійну підготовку, або пройти інструктаж з метою оволодіння знаннями, навичками та кваліфікацією для виконання конкретних функцій.

У таблиці 2.2 представлено динаміку за рівнем освіти та стажем працівників ТОВ «Епіцентр - К » за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «Епіцентр - К » за стажем та освітою за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Чисельність, осіб.			Абсолютний приріст	Питома вага, %		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
за трудовим стажем							
Менш 1 року	2	1	1	-1	8,7	4,2	4,2
1-3 року	10	11	11	1	43,5	45,8	45,8
Більше 3-х років	11	12	12	1	47,8	50,0	50,0
Разом:	23	24	24	1	100,0	100,0	100,0
за рівнем освіти:							
Середнє	2	2	2	0	8,7	8,3	8,3
Спеціальна та професійна освіта	8	9	9	1	34,8	37,5	37,5
Вища	13	13	13	0	56,5	54,2	54,2
Разом	23	24	24	1	100,0	100,0	100,0

За даними таблиці 2.2 видно, у ТОВ «Епіцентр - К » здебільшого працюють співробітники з трудовим стажем від 1 до 3 років – у 2022 році – 45,8%, та працівники, які пропрацювали понад 3 роки – 50%. За показниками прихильності персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр - К », можна дійти висновку, що основний склад працівників загалом зберігається.

Аналіз кадрового складу за рівнем освіти співробітників показав, що більше половини – 54,2% співробітників ТОВ «Епіцентр - К » мають вищу освіту, середню та професійну освіту мають 9 працівників організації, а їхня частка склала – 37,5%.

Загалом оцінюючи потенціал персоналу ТОВ «Епіцентр - К », можна стверджувати, що професійний рівень працівників організації достатній для реалізації інноваційної стратегії активного розвитку. Підприємство саме

розробляє концепцію та стратегію свого розвитку на базі оцінки наявних ресурсів та аналізу ринкової ситуації, визначаючи основні етапи розвитку та темпи оновлення продукції, обґрунтовуючи сферу діяльності та форми взаємодії, як з партнерами, так і з конкурентами.

Рух кадрів для підприємства, прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один із чинників, визначаючий стійкість і стабільність розвитку підприємства, оскільки основою конкурентоспроможності організації, є продуктивність робочої сили та людський капітал. Аналіз руху кадрового складу у ТОВ «Епіцентр - К» виконано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу у ТОВ «Епіцентр - К» за 2020-2022 роки

Найменування показника	2020	2021	2022	Абсолютне зміна-		Темп зростання, %	
				До 2020	До 2021	2021	2022
1. Середньо облікова чисельність працівників, ос.	23	24	24	4	0	4,3	0
2. Кількість прийнятих працівників за рік, осіб.	4	5	6	2	1	25,0	20
3. Кількість вибулих працівників за рік, осіб.	5	4	5	4	1	-20,0	25
4. У тому числі звільнення за власним бажанням	5	4	5	4	1	-20,0	25
5. Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, осіб	9	9	11	6	2	0,0	22,2
6. Коефіцієнт по прийому працівників (Стор.2 / стор.1 · 100), %	17,4	20,8	25,0	2,79	4,2	19,8	20
7. Коефіцієнт по вибуття працівників (Стор.3 / стор.1 · 100%), %	21,7	16,7	20,8	7,43	4,2	-23,3	25
8. Коефіцієнт плинності кадрів (Стор.4 / стор.1 · 100), %	21,7	16,7	20,8	7,74	4,2	-23,3	25
9. Коефіцієнт спільного обороту робочої сили (Стор.5 / стор.1 · 100), %	39,1	37,5	45,8	10,22	8,3	-4,2	22,2

На основі представлених даних, можна зробити такі висновки про рух персоналу організації: у 2022 році порівняно з 2020 роком – коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 20%, зі звільнення збільшився на 25%. У 2022 році спостерігається збільшення коефіцієнта плинності кадрів. Так, за останній рік значення даного коефіцієнта збільшилося з 16,7% до 20,8%, при цьому значення коефіцієнта загального обороту за аналізований період збільшився на 22,2%. Показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр - К», представлені на Рис.2.1.



Рис.2.1. Показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр - К» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено за власними розрахунками

Як показують дані Рис.2.1, коефіцієнт плинності - один із ключових показників роботи HR у 2021 році становив – 16,7% у 2022 році – 20,8%, коли як у 2020 році його значення показало – 21,7%. Високий рівень плинності кадрів у ТОВ «Епіцентр - К» може стати загрозою бізнесу. Хорошим показником для будь-якого бізнесу є плинність близько 7%. Некомпетентність працівника, його нездатність виконувати свою роботу в поставлені терміни, неможливість роботи в колективі можуть викликати невдоволення співробітником з боку керівника, за яким також може бути звільнення.

За даними таблиці 2.4, охарактеризуємо трудові показники діяльності ТОВ «Епіцентр - К» за 2020-2022рр.

Таблиця 2.4

Трудові показники діяльності ТОВ «Епіцентр – К» за 2020-2021рр.

Показник	Значення показника по рокам			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020р.	2021р.	2022р.	тис. грн.	%
1. Виторг, тис. грн.	15 456	25 167	38 135	22 679	146,7
2. Чиста прибуток, тис. грн.	535	1 019	1 371	836	156,3
3. Чисельність всього, ос.	23	24	24	1	4,3
4. Вироблення на 1 працюючого, тис. грн.	672	1049	1589	917	136,5
5. Середня заробітна плата, грн.	32 480	33 580	35 458	2 978	9,2
6. Прибуток на 1 працівника, тис. грн.	23,3	42,5	57,1	33,8	145,6

Як показує таблиця 2.4, середня заробітна плата працівників ТОВ «Епіцентр - К » зросла на 9,2%, тоді як зростання продуктивності праці становило – 136,5%.

Таким чином, по підприємству зростання продуктивності, значно вище за темпи зростання заробітної плати, що може означати недостатню систему матеріальної винагороди працівників за значне зростання прибутку. Так, прибуток на 1 працівника збільшився на 145,6%, у зв'язку з його зростанням на 156,3%, незважаючи на збільшення чисельності персоналу – 4,3%. Немотивована поведінка персоналу, може викликати різке зростання плинності, спробою змінити профіль роботи. І якщо в організації немає мотиваційної системи підтримки, фахівці йдуть. Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації та реалізувати цю стратегію в життя, керівництво повинно мати чітке уявлення, як про внутрішнє середовище організації, так і про зовнішнє середовище, про тенденції її розвитку та місце, яке вона займає в умовах конкуренції.

За допомогою методу SWOT-аналізу системи управління персоналом, виявляються сильні та слабкі сторони організації в галузі управління персоналом, а також можливості, які вона має, та загрози, яких слід уникати, що і показано в таблиці 2.5.

SWOT-аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Епіцентр - К »

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність досвідчених управлінців Наявність досвідчених робітників Висока кваліфікація керівного складу Добре обладнані робочі місця Соціальна підтримка працівників Сучасне інформаційне забезпечення працівників</p>	<p>Необхідність навчання основного виробничого персоналу. Необхідність заповнення вакансій менеджера по продажам та маркетолога Обмежена ступінь захоплення зовнішнього ринку. Низько мотивований персонал. Відсутність оцінки результатів праці. Невисока лояльність персоналу</p>
Можливості	Загрози
<p>Підвищення кваліфікації та навчання фахівців. Поліпшення соціальної захищеності працівників. Впровадження ефективної системи преміювання і матеріальної допомоги. Атестація персоналу. Розвиток міжособистісних відносин між працівниками, усунення конфліктів. Поліпшення організаційної культури персоналу</p>	<p>Відсутність гідних претендентів на вакансії конкуренти збільшують число працівників управління Слабка зацікавленість персоналу в результатах праці Міграція трудового персоналу до інших організації</p>

Таким чином, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволив виявити загрози та можливості, що виникають в управлінні персоналом на ТОВ «Епіцентр - К », а також сильні та слабкі сторони кадрового складу, які за правильного керівництва допоможуть подолати загрози або посилити свої позиції. Зазначимо такі основні проблеми, що заважають ефективної діяльності організації, у тому числі й управління етикою персоналом: недостатнє розуміння цілей організації; відсутність навичок ділового спілкування; непослідовність у досягненні цілей.

На підставі представленого аналізу вважаємо, що існуюча у ТОВ «Епіцентр - К » система управління етикою персоналу, достатня для вирішення поставлених завдань та функціонування на існуючому рівні. Для підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Епіцентр - К », необхідний постійний розвиток внутрішніх компетенцій персоналу. Важливо пошукових стилів етичної поведінки, що оптимізують трудову діяльність, створюють умови розвитку соціальних інновацій, динамічну соціальну адаптацію до нових інформаційних потоків та трудових технологій.

2.2 Оцінка ефективності управління етичною поведінкою працівників підприємства

Управління етичною поведінкою в ТОВ «Епіцентр - К» – система заходів для формування принципів, норм поведінки людей в організації, яка дозволяє організації досягти поставлених цілей у задані терміни та з допустимими витратами, при цьому управління людьми у ТОВ «Епіцентр - К» має основну мету керівництва компанії – допомогти людям продуктивніше виконувати свої обов'язки та отримувати від цього більше задоволення.

Для підвищення відповідальності персоналу ТОВ «Епіцентр - К» для поліпшення якості робіт, що надаються замовникам, всі необхідні повноваження передаються персоналу, який має безпосередній вихід замовника. Оскільки більшість діяльності з організаційному розвитку є довгостроковою за своєю природою, її важко оцінити об'єктивно.

Стимулювання як засіб на трудову поведінку опосередковано через його мотивацію. При стимулюванні спонукання праці відбувається у формі компенсації за трудові зусилля. Розподіл стимулів на «матеріальні» та «моральні» умовний, оскільки вони взаємопов'язані. Ґрунтуючись на теоретичних матеріалах щодо поведінки людини на робочому місці, впливає:

- вплив системи мотивації;
- вплив формальних та неформальних лідерів;
- вплив системи комунікаційних зв'язків;
- вплив особистісних характеристик робітника.

Організаційна культура є важливою ланкою у діяльності ТОВ «Епіцентр - К», невід'ємним компонентом успішної стратегії розвитку, та базується на головних орієнтирах та цінностях, яких дотримується Компанія при взаємодії зі співробітниками, партнерами та клієнтами. Далі зазначимо, що управління етичною поведінкою працівників без організаційної культури неможливе.

Однією з найбільш збалансованих методик кількісної оцінки організаційної культури виходить з моделі Д. Денисона. Основний принцип методики Денисона звучить приблизно так: підвищення ефективності компанії сильніше впливають характеристики культури, мають високий рівень розвитку. Разом у запропонованій моделі дванадцять показників, по кожному з яких оцінюється рівень розвитку корпоративної культури компанії ТОВ «Епіцентр - К». Дослідження організаційної культури за моделлю Денисона дозволяє керівникам компанії зрозуміти, як йдуть справи всередині компанії і на підставі отриманих результатів здійснити наступні дії:

- формування або коригування системи прийняття рішень та взаємодії;
- збереження або зміна напряму діяльності компанії;
- управління поведінкою працівників (впливати з його діяльності);
- впливати на зміни показників ефективності (загальна результативність та продуктивність співробітників).

Рівень організаційної культури оцінюватиметься за такими рівнями, подані в таблиці 2.6 (Додаток В).

Таблиця 2.6

Рівні розвитку організаційної культури ТОВ «Епіцентр - К»

Рівні	Оцінка	Характеристика стану культури в управлінні
1	0-0,2	Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені, або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно в докорінно переглянути принципи ведення бізнесу.
2	0,21-0,4	Система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці Можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявити ініціативу, чітко визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту.
3	0,41-0,6	Система менеджменту для підприємства сформувалася. Необхідно акцентувати увага на оптимізації бізнес- процесу і покращення якості на кожному його етапі.
4	0,61-0,8	Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку покращень і почати перетворення решти проблемних областей.
5	0,81-1	Досягнуто максимальних результатів у всіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

Розглянемо застосування цієї методики на ТОВ «Епіцентр - К». Процедура аналізу організаційної культури проведено шляхом опитування

працівників організації. Респонденти відповідали на 60 питань (5 питань на кожне з 12 індексів). В результаті було опрошено 30 респондентів. Перед проведенням аналізу методику було адаптовано під підприємство, з допомогою заміни кількох термінів більш зрозумілі людині. Після проведення анкетування проводилася перевірка надійності значень анкетування методом XYZ аналіз. За розрахунками коефіцієнт варіації дорівнює 6,3%, отже відповіді респондентів можна віднести до абсолютно однорідних, і середні значення показників можна взяти для аналізу організаційної культури в управлінні бізнес-процесами (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Значення XYZ аналізу

Перевірений параметр	1	2	3	4	5	Коефіцієнт варіації	XYZ аналіз
Індекс створення змін	3,8	4,1	4,1	3,8	4,5	0,0663	X
Індекс орієнтованості на клієнта	3,8	3,9	4,0	3,9	4,3	0,0387	X
Індекс організаційного навчання	3,8	3,5	3,8	4,2	4,3	0,0718	X
Індекс стратегічного напрямку	4,3	4,5	4,3	4,5	3,7	0,0719	X
Індекс цілей	4,0	3,8	3,4	4,1	4,3	0,0524	X
Індекс бачення	4,2	4,1	4,4	4,1	4,4	0,0353	X
Індекс координації та інтеграції	4,1	4,1	4,2	3,8	4,2	0,0390	X
Індекс згоди	4,5	4,2	3,8	3,6	4,4	0,0820	X
Індекс ключових цінностей	3,7	4,0	3,7	3,0	3,7	0,0912	X
Індекс повноваження	4,7	3,7	3,4	3,9	3,6	0,1181	X
Індекс розвитку здібностей	3,7	3,5	4,0	3,8	3,9	0,0471	X
Індекс командної орієнтації	3,5	3,8	3,9	3,9	3,8	0,0422	X
Коефіцієнт варіації						0,0630	X

Таким чином, визначено середню оцінку кожного індикатора як середню арифметичну оцінку з п'яти питань. Після цього розраховано середні значення показників організаційної культури.

Для подальшого аналізу організаційної культури ТОВ «Епіцентр - К», необхідно отримані результати перевести в поодинокі показники за критерієм «нечітка рівність» та розрахувати середні значення (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Значення одиничних показників параметрів, що перевіряються

Напрямок	Перевірений параметр	q 1	q 2	q 3	q 4	q 5	X
Адаптивність підприємства	Створення змін	0,750	0,820	0,820	0,760	0,900	0,810
	Орієнтованість на клієнта	0,760	0,780	0,800	0,780	0,850	0,794
	Організаційне навчання	0,750	0,700	0,750	0,830	0,850	0,776
							0,793
Стратегічне управління	Стратегічний напрямок	0,860	0,890	0,850	0,900	0,730	0,846
	Мета	0,800	0,760	0,880	0,810	0,860	0,822
	Бачення	0,830	0,810	0,870	0,810	0,880	0,840
							0,936
Узгодженість дій	Координація і інтеграція	0,810	0,820	0,840	0,750	0,830	0,810
	Згода	0,890	0,840	0,760	0,720	0,880	0,818
	Ключові цінності	0,730	0,800	0,740	0,600	0,740	0,722
							0,783
Розвиток людського капіталу	Повноваження	0,93	0,730	0,670	0,780	0,710	0,764
	Розвиток здібностей	0,740	0,690	0,790	0,760	0,780	0,752
	Командна орієнтація	0,690	0,750	0,780	0,770	0,760	0,750
							0,755

За результатами дослідження з'ясувалося: організація слабо змінюється під впливом зовнішніх чинників (0,75), спроби змін у організації часто трапляються з опором співробітників (0,76). Орієнтованість на клієнта також середнього рівня: зауваження та рекомендації клієнта рідко призводять до змін в організації (0,76), думка клієнта не завжди впливає на рішення співробітників (0,78), у компанії слабо ведеться робота щодо заохочення прямого контакту співробітників з клієнтами (0,78) та інтереси кінцевого споживача можуть ігноруватися у рішеннях організації (0,794). Крім цього, організація рідко проводить заходи щодо заохочення та винагороди інновацій та прийняття ризику (0,75). Невдачі не розглядаються як можливість для навчання та удосконалення (0,7), у роботі підприємства присутні великі недогляди (0,75). Незважаючи на це, різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб здійснити необхідну зміну (0,9). Співробітники розуміють, що навчання є важливою метою щоденної роботи (0,83). Виходячи з аналізу показник адаптивності ТОВ «Епіцентр - К» дорівнює

0,793, що свідчить про середній рівень адаптивності персоналу до змін в організаційній культурі в управлінні бізнес-процесами.

При аналізі слабких місць у організації з'ясувалося, що стратегія ТОВ «Епіцентр - К» слабо впливає те що інші фірми, конкуренти змінювали свої конкурентні стратегії (0,73). На думку співробітників, керівники не ставлять чітких цілей на довгострокову перспективу (0,76).

Однак ТОВ «Епіцентр - К» має ясну стратегію на майбутнє (0,9). Топ-менеджмент та керівники структурних підрозділів офіційно, гласно та відкрито говорять про цілі, які намагаються досягти в короткостроковій перспективі (0,88). Персонал організації впевнений у тому, що вони можуть вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи (0,88).

Так, ТОВ «Епіцентр - К» має високий рівень розвитку стратегічного спрямування, персонал функціонує в системі бізнес-процесів цілеспрямовано та на основі поставленого бачення компанії.

Виходячи з аналізу, показник стратегічного управління ТОВ «Епіцентр – К» дорівнює 0,836, що свідчить про високий рівень розвитку даного напрямку. Цей показник свідчить у тому, що з постановці завдання про зміну організаційної культури, персонал буде спрямовано цю мету.

У ході аналізу підтвердилося, що на підприємстві викликає труднощі координація проектів у різних функціональних підрозділах організації (0,75). Існують розбіжності про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в організації (0,76). Важко досягти згоди з важких питань (0,72). В організації відсутній ясний та послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу (0,73). В організації не всі співробітники ознайомлені з етичним кодексом (0,74). Персонал ТОВ «ЕПІЦЕНТР - К» орієнтований те що, що з ігноруванні ключових цінностей, неприємності можуть виникнути (0,74). Незважаючи на виявлені слабкі сторони, на підприємстві, коли відбуваються розбіжності, персонал наполегливо працює, щоб досягти

взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту (0,89), крім того, рідко присутні проблеми з досягненням згоди з ключових питань (0,88).

Виходячи з аналізу, показник узгодженості дій ТОВ «Епіцентр – К» дорівнює 0,783, що свідчить про середній рівень розвитку цього напрямку. Результати цього напрямку показали, що однією сильною перевагою стало те, що більшість службовців у цій організації активно залучені до бізнес-процесів (0,93). Але в цьому напрямі було виділено 11 напрямків середнього рівня розвитку та 3 слабкого рівня.

Розглянемо напрямки слабкого рівня: інформація слабкого рівня поширюється, в повному обсязі співробітники мають доступом до необхідних йому даним (0,67); Можливості людей для підприємства не розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги; кооперація та співробітництво працівників з різними функціональними ролями не заохочуються (0,69). Зрештою рівень розвитку людського капіталу дорівнює 0,755, що свідчить про середній рівень розвитку цього напрямку.

За результатами аналізу загальний індекс організаційної культури в управлінні бізнес-процесів становив 0,792, що говорить про середній рівень розвитку організаційної культури.

За рівнем розвитку характеристик встановлена їх значимість:

$$WAP = 0,793: (0,793+0,836+0,783+0,755) = 0,25$$

$$WCU = 0,836: (0,793+0,836+0,783+0,755) = 0,264$$

$$WCD = 0,783: (0,793+0,836+0,783+0,755) = 0,247$$

$$WPK = 0,755: (0,793+0,836+0,783+0,755) = 0,238$$

З наведених даних випливає, що для ТОВ «Епіцентр - К» найбільш значущі показники «Стратегічне управління» і «Адаптивність підприємства».

За результатами аналізу загальний індекс організаційної культури в управлінні бізнес-процесів становив 79,2%, що говорить про середній рівень розвитку організаційної культури. Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться з більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку покращень і почати перетворення решти проблемних галузей.

Крім усього, необхідно зазначити, що в компанії виникають проблеми з внутрішніми комунікаціями, тому що або персонал не вміє спілкуватися один одним через різні причини, або чітко не визначені зв'язки між колегами, хто з ким і з яких питань повинен взаємодіяти, щоб отримати позитивний результат.

Підсумовуючи другий розділ, можна зробити наступний висновок.

Політика ТОВ «Епіцентр - К» у сфері управління персоналом спрямовано формування професійної команди фахівців, здатних виконувати поставлені їм завдання, і навіть на побудову ефективної системи управління персоналом, заснованої на принципах відповідальності та мотивації. Мета – створити умови для реалізації працівниками ТОВ «Епіцентр - К» свого потенціалу, сприяти професійному зростанню працівників та розвитку підприємства.

Однак, на практиці ТОВ «Епіцентр - К» стикається з плінністю кадрів, тож за останній рік значення даного коефіцієнта збільшилося з 16,7% до 20,8%, при цьому значення коефіцієнта загального обороту за аналізований період збільшився на 22,2%: на що слід звернути належну увагу до цієї проблеми, оскільки причини плінності зірвалася вивчити, розкрити. У цьому, дуже важливо визначати мотиви плінності, безпосередні причини звільнень працівників. Також виявлено, що не працює система зворотного зв'язку, при плануванні діяльності керівництво не цікавиться думкою працівників, співробітників не інформують про стратегію та цілі підприємства.

В цілому розглядати дану систему управління етичною поведінкою в організації, що склалася, як позитивну, реалізація розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління етичною поведінкою працівників у ТОВ «Епіцентр - К», дозволить у майбутньому керівництву компанії створити ефективнішу систему управління персоналом та покращить економічну діяльність підприємства в умовах конкурентної боротьби за споживача.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕТИЧНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах питання, що стосуються етичної поведінки працівників у корпоративній системі, особливо важливі, оскільки конкурентоспроможність бізнес-структури загалом багато в чому залежить від того, наскільки співробітники задоволені умовами праці та роботи, що змушує учасників бізнесу шукати нові інноваційні форми та методи управління поведінкою працівників.

Спираючись на підсумки проведеного в попередньому розділі анкетування персоналу, що показав основні фактори незадоволеності, пов'язані з незадоволеністю заробітною платою, недостатнім соціальним забезпеченням, низькою організаційною культурою, внутрішніх комунікацій, а також незадовільним соціально-психологічним кліматом. Необхідно розробити заходи, створені задля мотивування співробітників і, отже, сприяють зниженню рівня плинності.

Для того щоб відбувався процес постійного вдосконалення організаційної поведінки ТОВ «Епіцентр - К», необхідно виконувати такі вимоги:

1. Перед персоналом, що бере участь у реорганізації, необхідно поставити ясні цілі, провести заходи щодо їх досягнення і дати інформацію про значення і зміст поточних і минулих заходів.
2. Персоналу необхідно надати засоби для ефективного виконання необхідних перетворень.
3. На персонал слід покласти цілком певні обов'язки та повноваження, а також встановити стимули для ефективної роботи.

При впровадженні системи стимулювання працівників ТОВ «Епіцентр - К» враховувалися такі моменти:

- працівники повинні знати, що необхідно від них для досягнення поставленого завдання,

- працівники повинні бачити результат своєї праці, а також результат від впровадженної системи стимулювання,
- працівники повинні бути ознайомлені з показниками діяльності, що оцінюються.

Отже, що можна зробити задля вдосконалення управління етичною поведінкою працівників підприємства «Епіцентр - К».

Метод 1. Створення атмосфери незадоволеності поточним станом.

Іноді сильна корпоративна культура є перешкодою для необхідних змін. У різних організаціях може бути роками вироблені свої особливі підходи до виконання роботи, які з часом старіють і сприяють продуктивності праці. Якщо працівники задоволені станом справ, то мотивації для активних змін та нововведень зазвичай відсутні. А тим часом руйнація звичних стереотипів та звичок - дуже сильний засіб боротьби зі нудьгою та лінощами.

Необхідно створити внутрішню конкуренцію між співробітниками – це може стати стимулом для підвищення продуктивності праці. Важливим інструментом для запуску процесу емоційної активності може стати інформація: ефект реально досягти за рахунок «страшилок», що показують катастрофічний розвиток ситуації за відсутності тих чи інших дій.

Наприклад, на нарадах та загальних зборах доводити до співробітників інформацію, акцентуючи увагу на проблемах поточного стану порівняно з іншими організаціями, що конкурують. Допоможе вирішити проблему та залучення в компанію само розвинутих та активних людей. Тоді настрої, внесений активними новачками, змінить поточний стан справ.

Метод 2. Створення загального бачення розв'язання того чи іншого завдання. Створення та поширення ясного уявлення про бажане майбутнє.

- одна з основних дієвих сил, яка не тільки об'єднує людей у досягненні єдиної мети компанії та робить роботу більш узгодженою, а й пробуджує активність та особисту зацікавленість у результатах праці.

Щоб ефективно досягати поставленої мети, необхідно чітко представляти шлях до них. Якщо люди метатимуться з боку на бік, розриваючись між різними цілями, вони не зрушать з місця.

Важливо тримати фокус уваги: якщо для компанії, наприклад, майбутнє розглядається в перспективі 5-10-15 років, то для персоналу уявлення майбутнього треба розглядати в короткостроковій перспективі 1-2-5 років, оскільки близькість до мети сама по собі стане спонукальним фактором.

Метод 3. Створення умов вияву ініціативи.

Основний ефект від залучення персоналу в роботу – підвищення продуктивності праці за рахунок ініціативи знизу.

Якщо компанія проводить політику, коли всі ідеї персоналу приймаються та розглядаються вищим керівництвом, а найбільш раціональні пропозиції впроваджуються і за це ініціативного співробітника дякують, то й інші, менш ініціативні, починають «підтягуватися».

Визначаючи цілі перед працівниками, необхідно чітко окреслити шлях до них і робити так, щоб цілі лежали в одному напрямку. Якщо люди розриватимуться між різними цілями, вони залишаться недосяжними.

Метод 4. Збіг інтересів компанії та персоналу

Людина працює набагато краще, якщо цілі компанії збігаються з її власними цілями. І це може стати чудовим стимулом до роботи.

Чим сильніша організаційна культура, за якої збігаються інтереси співробітників та компанії, тим ймовірніше, що співробітники самі, без будь-яких зовнішніх стимулів зможуть розподілити свій час та зусилля

Люди намагатимуться робити все можливе для нинішнього та майбутнього благополуччя компанії, так само, як це робили б для себе. Чим сильніша корпоративна культура, за якої збігаються інтереси співробітників і компанії, тим ймовірніше, що співробітники самі, без будь-яких зовнішніх стимулів зможуть розподілити свій час та зусилля.

Метод 5. Надихаюче лідерство.

Надихаючий лідер має створити такі умови, щоб підлеглі самі змінили своє ставлення до роботи, щоб вони були раді зробити те, що від них вимагається. Якщо керівник випромінює впевненість у собі, заряджаючи оточуючих своєю енергетикою та ентузіазмом, він мимоволі підвищує загальний настрій і тонус у колективі.

Метод 6. Соціальна значимість та осмислена діяльність.

Соціальна значимість праці – найважливіший критерій вибору місця роботи. Люди стурбовані не лише матеріальним становищем, їм потрібно, щоб їхня робота була осмислена і приносила користь суспільству.

В Україні деякі компанії організують зустрічі зі споживачами заради «підзарядки» персоналу, або керівники просто не знають про те, наскільки це дієво.

У багатьох організаціях відгуки клієнтів використовують виключно у маркетингових дослідженнях: для розширення клієнтської бази чи вдосконалення продукції. Але з цих даних можна отримати й іншу користь. Простий обмін інформацією про надану комусь дієву допомогу здатний зміцнити переконання в корисності своєї праці. Енергія, що приходить ззовні, має високий потенціал. Тут працюють три основні механізми:

1. Прямий вплив: співробітник на власні очі бачить, яку користь приносить його праця, особливо якщо його продукт у прямому значенні слова рятує життя.
2. Визнання заслуг: працівники знають, що кінцеві споживачі цінують їхню працю.
3. Співпереживання: співробітники глибше вникають у проблеми та потреби споживачів і намагаються їм допомогти.

Метод 7. Звернення співробітників до користувачів послуг та товарів своєї компанії.

Співробітники, яким бракує досвіду у роботі з продуктами чи послугами їхньої власної компанії, часто починають працювати набагато

краще, побувавши деякий час у ролі клієнтів чи виробників товарів та послуг.

Наприклад, у компанії LG у програму «курсу молодого бійця» для менеджерів та інженерів обов'язково включено роботу на конвеєрі протягом одного робочого дня. Новачки, що зібрали телевізор або пральну машину «своїми руками», не лише краще засвоюють технічні знання продукту, а й відчують почуття гордості та приналежності до спільної справи.

Метод 8. Приналежність до трудового колективу

Свою роль підвищенні інтересу до роботи грає відчуття приналежності до трудового колективу. Коли співробітник відчуває, що колектив підтримує його та допомагає долати перешкоди, у нього покращується настрій, йому хочеться працювати краще та добиватися більшого.

Оскільки керівники не завжди помічають хорошу роботу, тих, хто особливо відзначився, можна виявляти за допомогою їх же колег.

Наприклад, у Zappos, Google, Southwest Airlines діють програми преміювання та заохочення співробітників, у яких самі працівники представляють до нагороди колег, які зробили щось особливе. Їхні історії передають з уст у уста, і кожен сподівається, що і він колись здивує своїх колег.

Метод 9. Визнання заслуг

Щоб люди захотіли викладатись, робота має стати частиною їхнього життя, перестати бути виключно засобом отримання доходу.

Визнання дає персоналу можливість відчути свою особливу причетність до успішної діяльності компанії та перейнятися значимістю свого внеску у досягнення загально-корпоративних цілей.

Якщо людина почувається значним і незамінним співробітником, він ставитиме свою роботу на перше місце, забуваючи про відпочинок та інші інтереси.

Метод 10. Навчання як процес безперервного вдосконалення.

Один із способів «розворушити» співробітників – проведення корпоративне навчання. Такий підхід дозволяє не тільки набувати нові навички, а й застосовувати отримані знання практично спільно з колегами, роблячи цим робочий час більш насиченим і цікавим для тих хто навчається, мають більшу конкурентоспроможність, оскільки швидко змінюються і таким чином адаптуються до умов, що швидко змінюються, і вимог ринку. Процес безперервного вдосконалення дозволяє не зупинятися на досягнутому та рухатися лише вперед.

Метод 11. Зміна обстановки та зміна діяльності.

Людина третину життя проводить на роботі, і від роботодавця залежить, чи буде цей час сірим і похмурим чи сповненим радістю та ентузіазмом. Зміна обстановки в кабінеті здатна пробудити давно забутий трудовий інтерес. Але не менш важливими є ротація персоналу та зміна діяльності, оскільки вони служать профілактикою професійного вигорання, а також сприяють впровадженню нових ідей у компанії.

Наприклад, коли працівник тривалий час обіймає ту саму посаду, це призводить до втрати інтересу до роботи. При перекладі на іншу посаду працівник отримає новий досвід, нові знання та вміння та продуктивність роботи зросте. Часто співробітники, які довго працюють на одній і тій же посаді, скептично ставляться до нововведень, воліючи все робити «по-старому». У цьому випадку «нова кров» і свіжі ідеї припадають дуже доречно.

Метод 12. Турбота про здоров'я персоналу

В умовах сьогоденного напруженого ритму життя здоров'я співробітників (не лише фізичне, а й психоемоційне) – запорука успіху бізнесу. Люди, які активно займаються спортом, обґрунтовують свій ентузіазм тим, що вони відчувають, як фізична втома робить яскравішою та чіткішою розумову діяльність. Тому багато компаній ставлять перед собою завдання оздоровлення співробітників та виховання у них усвідомленого та відповідального ставлення до свого здоров'я.

Компанії завжди знаходяться у пошуку нових інструментів та способів підкріплення та стимулювання трудової активності персоналу. І головне тут – не перестаратися.

Парадоксально, але науково доведений факт, що надто сильна мотивація погіршує досягнення, пояснюється збільшенням емоційної напруги та хвилювання, що призводить до зниження ефективності роботи. Від зростання зусиль збільшується лише кількісний показник досягнень, а чи не їх якість.

Для того, щоб підвищити лояльність персоналу, можна оперативно вжити таких заходів:

Ввести такий бенефіт, який покаже співробітникам: компанія про них піклується. Найпростіше і не потребує великих витрат – запрошувати до офісу лікаря та/або масажистів. Дні, коли вони відвідують компанію, назвіть «Днями краси та здоров'я». Якщо є фінансова можливість, ангажуйте і фахівця, який зробить манікюр, чи професійного стиліста. Оплатіть частину їх роботи та домовтеся, щоб вони надавали послуги співробітникам компанії зі знижкою.

З найбільш витратних та суттєвих варіантів – організація корпоративного харчування. Відкрийте їдальню в офісі і хоча б частково компенсуйте її витрати за умови, що вона встановить невисокі ціни на страви. Якщо такий варіант не підходить, просто доплачуйте до зарплати працівникам певну суму.

Виділити цінних співробітників та неформальних лідерів, організувати для них тимбілдинг.

Це не так клопітно і не таке затратно, як, скажімо, організувати корпоративний захід для всієї компанії. Тому силами свого HR-департаменту без особливих зусиль і досить швидко можна провести тренінг з командоутворення. Чому саме для цих категорій співробітників потрібно проводити такий захід.

Ефективні співробітники цінні як працівники, які забезпечують прибуток, неформальні лідери (можливо, частина їх входять також і в категорію цінних кадрів) впливають на інших і, якщо переймуться до компанії почуттям обов'язку та поваги, викличуть подібне почуття у колег. Тому, насамперед, треба згуртувати та мотивувати саме ці дві категорії. Організувавши для них тимбилдинг, наприклад, з виїздом на природу за місто (влітку) або в одному з розважальних центрів, Ви підвищите насамперед їхню лояльність. А якщо ймовірність, що вони покинуть компанію, різко знизиться, значить зростуть шанси, що перестануть іти й інші.

Ввести систему преміювання та видача позик під низький відсоток.

Так можна покласти край практиці, коли у компанії нікого не заохочують. Якщо на розробку системи винагород та заохочень для всіх працівників потрібно багато часу, найближчим часом відзначте хоча б 10–20 найкращих співробітників, висунутих лінійними керівниками. І настрої у компанії одразу зміняться. Навіть ті, хто не отримали премії (а таких більшість), побачать, що керівництво цінує добрих працівників.

Але не варто обмежувати лише одиничними заохоченнями (преміями), потрібно розробити систему оплати «оклад + премія» та одразу оголосити про неї всім.

Організувати зустріч співробітників із генеральним директором. Нехай він розповість про плани компанії. Для співробітників важливо фізично відчувати, що керівник компанії поруч, він контролює ситуацію, бачить підлеглих і розуміє, чим вони зайняті. Тому попросіть його виступити перед співробітниками, розповісти про те, чим керівництво зайняте зараз, які проблеми вирішує, які плани на майбутнє, яких цілей треба досягти.

Оголосити про те, що навчатимете та розвиватимете співробітників.

Доручіть лінійним керівникам дізнатися у підлеглих, чого вони хотіли б вчитися. Вивчіть отримані дані, зіставте з бізнес-завданнями, відсійте свідомо неприйнятні варіанти або не пов'язані з цілями компанії. Усі ті запити співробітників на навчання, які залишилися після такого

фільтрування, проаналізуйте, прикиньте, якими будуть витрати, подумайте, як їх мінімізувати. Скажімо, створити менше груп, але зробити їх більшими або частково залучати як викладачі своїх співробітників.

Дозволити співробітникам купувати продукцію компанії або користуватися її послугами на пільгових умовах.

Це співробітники вважають зазвичай бонусом і радо користуються такою можливістю. Особливо дієво, коли компанія виробляє або продає продукцію, необхідну для життя приватним особам, – косметику, меблі, продукти харчування, побутову техніку, одяг, автомобілі.

Можна описати співробітникам кар'єрні перспективи.

Організувати збори, на яких генеральний директор оголосить про те, що у найближчій перспективі планується розвивати нові напрями або запускати інноваційні проекти. Керівник компанії може наголосити, що це дає можливість для співробітників спробувати себе на новій ниві або зайняти вищу посаду. Причому зробити акцент на можливості участі у нових проектах не так для кар'єрного зростання, як для розвитку у професійному сенсі.

Завдяки цьому можна підвищити лояльність тих, хто вже працює в компанії, і вирішити кадрові питання – знайти заміну тим, хто пішов із компанії, оскільки став нелояльним.

Отже, розроблений нами проект з вдосконалення етичної поведінки працівників «Епіцентр – К» може бути впроваджено протягом року. Цей час знадобиться:

- на розробку локальних нормативних актів;
- на створення у працівників позитивного образу та позитивних очікувань від впровадження заходів організаційної культури;
- створення програми заходів щодо підвищення лояльності персоналу.

Оперо грама функцій управління організаційною культурою представлена таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оперо грама функцій управління етичною поведінкою підприємства

Найменування операції	Виконавці				Витрати, грн. в рік	Необхідна інформація
	підрозділи	менеджер з персоналу	наставники	директор		
Розробка Положення з корпоративної культури	X				0	Положення про корпоративну культуру
Розробка Правил внутрішньої комунікації	X				0	Правила внутрішніх комунікацій
Проведення щомісячних зустрічей з директором, пояснення цілей та завдань				X	0	
Організація корпоративної доставки співробітників		X		X	600 000	
Організація щомісячного дня здоров'я	X	X		X	120 000	
Організація системи корпоративного навчання, впровадження наставництва	X	X	X	X	240 000	Положення про навчання
Всього					960 000	

Таким чином, загальна сума витрат на реалізацію проекту складає 960 000 грн. Проект може бути впроваджено протягом року.

Положення про організаційну культуру та Правила внутрішніх комунікацій представлені у Додатках Г та Д відповідно.

Також було ухвалено рішення про щомісячні конференції персоналу з директором компанії, тривалістю 30 хвилин. Директор розповідав про підсумки роботи за місяць, ставив нові завдання та цілі, давав відповіді на питання, які персонал міг поставити. Крім цього, було вирішено організувати корпоративну доставку персоналу на роботу та з роботи. Для цього укладено договір з транспортною організацією, вартість послуг компанії – 50 000 грн на місяць. Враховуючи пропаганду здорового способу життя, в компанії впроваджується проект «День здоров'я», один раз на місяць співробітникам пропонуються фрукти, проходить 4 перерви по 15 хвилин, під час яких

фітнес-інструктор пропонує легкі вправи для офісних співробітників. Також співробітники відмовляються цими днями від куріння, у кого є ця звичка.

Крім цього, запроваджується система корпоративного навчання. Розроблено Положення про навчання та розвиток персоналу (Додаток Е).

Процес навчання представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організація навчання з формування етичної поведінки колективу

Дія	Відповідальна особа, учасники	Документи, інформація
1. Визначення потреб у навчанні	Керівники підрозділів	Положення про навчання, заявка на навчання
2. Планування програми навчання, вибір навчального центру	Менеджер персоналу по	Програма навчання, договір з навчальним центром, учнівський договір
3. Організація навчання	Навчальна компанія, менеджер персоналу по	Списки співробітників, інформація про проведення навчання
4. Контроль процесів навчання	Менеджер персоналу по	Бланки опитування (контроль відвідуваності і задоволеності)
5. Перевірка отриманих знань	Менеджер персоналу по	Екзаменаційна відомість
6. Аналіз ефективності навчання, висновки щодо його результатів	Менеджер персоналу по	Звіт о результатах навчання кожного співробітника, представлений в службуперсоналу.
7. Забезпечення організації персоналом необхідною кваліфікації	Менеджер персоналу по	Атестат, свідоцтво, сертифікат

Розглянемо, як зміняться показники діяльності підприємства протягом року від запровадження удосконаленої системи навчання персоналу.

По-перше, знизиться плинність персоналу. Відповідно, знизяться витрати на підбір персоналу: якщо в середньому компанія витрачала на підбір 1 фахівця - 41,45 тис. грн. То тепер буде витрачено - $41,45 * 7 = 290,15$ тис. грн / рік. Економія становитиме – 414,5 тис. грн. Вартість компенсації медоглядів складе - $9,6 * 7 = 67,2$ тис. грн / рік. Економія становитиме – 96 тис. грн. Загальна сума економії становитиме $414,5 + 96 = 510,5$ тис. грн/рік.

Крім цього, має покращитися моральний та психологічний клімат у колективі, що також відбиватиметься на результатах діяльності працівників.

ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження на тему: «Управління етичною поведінкою працівників підприємства», можемо зробити наступні висновки:

1. Розкрили поняття та сутність управління етичною поведінкою працівників підприємства. Професійна етика є сукупність моральних норм, що визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку, а за допомогою його-до людей, з якими він пов'язаний в силу характеру своєї професії, і, в кінцевому рахунку, до суспільства в цілому.

2. Визначили методичні підходи до управління етичною поведінкою працівників підприємства. Етичну поведінку можна представити комплексно, як поведінку основних типів співробітників організації в типових ситуаціях, пов'язаних з роботою. Ця поведінка обумовлена засвоєним репертуаром ролей, що забезпечують реалізацію функцій, характерних для даного типу співробітника. Ефективність організації, з цієї точки зору, визначається наявністю всіх необхідних і достатніх типів співробітників, що забезпечують реалізацію бізнес-процесу, спрямованого на досягнення стратегічної мети організації. Злагоджена і добре функціонуюча організація може бути дуже добре досягнута шляхом ретельного вивчення етичної поведінки. Це може допомогти керівництву оптимізувати роботу на індивідуальному або командному рівні. Не знаючи позитивних характеристик і недоліків організації, вкрай складно внести необхідні зміни.

3. Зробили аналіз процесу управління етичною поведінкою працівників підприємства. Загалом оцінюючи потенціал персоналу ТОВ «Епіцентр – К», можна стверджувати, що професійний рівень працівників організації достатній для реалізації інноваційної стратегії активного розвитку. Підприємство саме розробляє концепцію та стратегію свого розвитку на базі оцінки наявних ресурсів та аналізу ринкової ситуації, визначаючи основні етапи розвитку та темпи оновлення продукції, обґрунтовуючи сферу діяльності та форми взаємодії, як з партнерами, так і з конкурентами.

4. Зробили оцінку ефективності управління етичною поведінкою працівників підприємства. Однак, на практиці ТОВ «Епіцентр – К» стикається з плінністю кадрів, тож за останній рік значення даного коефіцієнта збільшилося з 16,7% до 20,8%, при цьому значення коефіцієнта загального обороту за аналізований період збільшився на 22,2%: на що слід звернути належну увагу до цієї проблеми, оскільки причини плінності зірвалася вивчити, розкрити. У цьому, дуже важливо визначати мотиви плінності, безпосередні причини звільнень працівників. Також виявлено, що не працює система зворотного зв'язку, при плануванні діяльності керівництво не цікавиться думкою працівників, співробітників не інформують про стратегію та цілі підприємства. Не приділяють належної уваги виразу визнання працівникам за їхні трудові здобутки.

5. Запропонували шляхи вдосконалення управління етичною поведінкою працівників підприємства. Нами було розроблено проект з удосконалення корпоративної етики та культури компанії. Проект може бути впроваджено протягом року. Цей час знадобиться на розробку локальних нормативних актів; на створення у працівників позитивного образу та позитивних очікувань від впровадження заходів корпоративної культури; створення програми заходів щодо підвищення лояльності персоналу. Загальна сума економії від запровадження проекту становитиме 510,5 тис. грн/рік. Крім цього, має покращитися моральний та психологічний клімат у колективі, що також відбиватиметься на результатах діяльності працівників.

Таким чином, досягнення поставленої мети та успіх компанії в цілому безпосередньо залежить від розробки ефективної системи управління трудової поведінки працівників, які впливають не тільки на підвищення соціальної та творчої активності трудового колективу, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Це дасть можливість значно підвищити конкурентоспроможність підприємства у ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородатий В. П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: навчальний посібник К.: ЦНЛ. 2015. 272 с.
2. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
3. Горьовий В.П. Управління потенціалом якості: навч. посіб. / В. П. Горьовий, Ю. В. Білик; В. П. Горьового; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Компринт, 2018. 424 с.
4. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник /Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.
5. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т. В. Березянка та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
6. Єфименко Т. І. Інформація в антикризовому управлінні: глобальний аспект стандартизації обліку та фінансової звітності: монографія/ Т. І. Єфименко, В. М. Жук, Л. Г. Ловінська ; Держ. навч.-наук. установа "Акад. фінанс. упр.",. Київ: ДННУ "Акад. фінанс. упр.", 2015. 399 с.
7. Залюбінська Л. М Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ. Ч. 1. 2016. 250 с.
8. Залюбінська Л.М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ, Ч. 2. 2017. 558 с.
9. Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі: матеріали Другої міжнар. наук. конф., 16-18 трав.

2019 р. / редкол.: В. В. Бездрабко та ін. ; упоряд. Л. І. Прокопенко]; Ін-т модернізації змісту освіти та ін.. Київ : Ліра-К, 2019. 151 с.

10. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія / Климчук А. О. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К : КНЕУ. 2018. 224 с.

12. Крамаренко В. І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2016. 272 с.

13. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

14. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. / І. Т. Кішак та ін.; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, Ф-т економіки, Каф. менеджменту орг. та зовнішньоекон. діяльності. Миколаїв : Швець В. М., 2017. 343 с.

15. Менеджмент організацій і адміністрування / О. І. Карий та ін.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр-7, 2018. 276с.

16. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колективна монографія. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.

17. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. / Харічков С. К. та ін.; за ред. проф. Харічкова С. К. та доц. Дорошук Г. А. Одеса : Освіта України, 2015. 443 с.

18. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2018. 248 с.

19. Михаліцька Н. Я. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 319 с.

20. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2015. 435 с.
21. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ;ред. Н. Є. Муромець; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
22. Оліховська М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М.Оліховська, Л Лелик, В. Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
23. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Мошека Г. Є.. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
24. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: посібник для студентів ВНЗ. К.: Кондор. 2018. 224 с.
25. Офіційний сайт «Епіцентр» URL: <https://epicentrk.ua/about/> (дата звернення 04.03.2023)
26. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2018. 320 с.
27. Поліщук, І. І. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / І. І. Поліщук, В. В. Швед. - 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2012. 351 с.
29. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / Тарасевич О. В. ; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
30. Управління персоналом в умовах знанневої економіки: колект. монографія / Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

31. Управління персоналом: навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.
32. Управління персоналом: навч. посіб. / уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.; Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
33. Управління персоналом: підручник / Шубалий О. М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
34. Фокіна-Мезенцева, К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / К. В. Фокіна-Мезенцева ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
35. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Дмитро Черваньов ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Київський університет, 2012. 1391 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.

Пояснення 1	Найменування показника 2	За рік 20 21	За рік 20 20
	Виторг	25167	15456
	Собівартість продажів	22849	13702
	Валова прибуток (збиток)	2318	1754
	Комерційні витрати	754	652
	Управлінські витрати	664	580
	Прибуток (збиток) від продажів	900	522
	Доходи від участі в інших організаціях	0	0
	Відсотки до отриманню	244	145
	Відсотки до сплаті	128	120
	Інші доходи	366	218
	Інші витрати	108	96
	Прибуток (збиток) до оподаткування	1274	669
	Поточний податок на прибуток	255	134
	в т.ч. постійні податкові зобов'язання (Активи)		
	Зміна відкладених податкових зобов'язань		
	Зміна відкладених податкових активів		
	Інше		
	Чиста прибуток (збиток)	1019	535
	Результат від переоцінки необоротних активів, не включений в чисту прибуток (збиток) періоду		
	Результат від інших операцій, не включений в чисту прибуток (збиток) періоду		
	Сукупний фінансовий результат періоду ⁶	1019	535
	Довідково		
	Базова прибуток (збиток) на акцію		
	Розводнена прибуток (збиток) на акцію		

Керівник І.І. Зверева (підпис) (розшифровка підписи)

“ 31 ” березня 2022 р.

Звіт про фінансові результати
за рік 2022 р.

Пояснення	Найменування показника	За рік 20 22	За рік 2021
	Виторг	38135	25167
	Собівартість продажів	34020	22849
	Валова прибуток (збиток)	4115	2318
	Комерційні витрати	1222	754
	Управлінські витрати	1002	664
	Прибуток (збиток) від продажів	1891	900
	Доходи від участі в інших організаціях	0	0
	Відсотки до отриманню	124	244
	Відсотки до сплаті	189	128
	Інші доходи	542	366
	Інші витрати	654	108
	Прибуток (збиток) до оподаткування	1714	1274
	Поточний податок на прибуток	343	255
	в т.ч. постійні податкові зобов'язання (Активи)		
	Зміна відкладених податкових зобов'язань		
	Зміна відкладених податкових активів		
	Інше		
	Чиста прибуток (збиток)	1371	1019
	Результат від переоцінки необоротних активів, не включений в чисту прибуток(збиток) періоду		
	Результат від інших операцій, не включений в чисту прибуток (збиток)періоду		
	Сукупний фінансовий результат періоду ⁶	1371	1019
	Довідково Базова прибуток (збиток) на акцію		
	Розводнена прибуток (збиток) на акцію		

Керівник І.І. Зверєва (підпис) (розшифровка підписи)

“ 31 ” березня 2023 р.

Опитувальник по організаційній культурі (методика Деніела Денісон)

ТОВ «Епіцентр - К»

Ця анкета містить 60 пунктів, які описують різні сторони культури організацій і методів їх роботи. Для заповнення цієї анкети просто вкажіть, в який ступеня Ви згодні або не згодні з кожним із цих пунктів. При відповіді на запитання думайте про свою організацію в цілому та про те, як у ній все зазвичай робиться.

ТОВ «Епіцентр - К»	Цілковито не згоден	Швидше не Ні	Ні те, ні друге	Швидше Так	Повністю згоден
1. Більшість службовців захоплені своєю роботою	1	2	3	4	5
2. Рішення зазвичай приймаються на тому рівні організації, на якому є максимально повна інформація	1	2	3	4	5
3. Інформація вільно циркулює, так що кожен може отримати потрібні йому відомості, коли це необхідно	1	2	3	4	5
4. Кожен співробітник вірить в те, що може внести свій внесок в успіх справи	1	2	3	4	5
5. Бізнес планування здійснюється постійно і всі рівні організації беруть участь в ньому в тієї чи інакше	1	2	3	4	5
Середній бал по 1-5 питанням:					
6. Активно заохочується міжфункціональне взаємодія різних підрозділів організації	1	2	3	4	5
7. Співробітникам подобається відчувати себе членами однієї команди	1	2	3	4	5
8. Виконання завдань забезпечується не стільки жорстким підтримкою ієрархії, скільки роботою в команді	1	2	3	4	5
9. Команди є основними одиницями, з яких будується наша організація	1	2	3	4	5
10. Робота організована таким чином, щоб кожен співробітник міг бачити, як його праця пов'язаний з цілями організації	1	2	3	4	5
Середній бал по 6-10 питанням:					
11. Повноваження делегуються таким чином, щоб співробітники могли діяти самостійно	1	2	3	4	5

12. Потенціал майстерності (знання і вміння співробітників) постійно підвищується	1	2	3	4	5
13. У розвиток знань і навичок співробітників постійно інвестуються засоби	1	2	3	4	5
14. Знання, вміння і навички співробітників розглядаються як важливий джерело конкурентних переваг	1	2	3	4	5
15. Проблеми часто виникають тому що співробітникам не вистачає умінь і навичок, необхідних для виконання роботи	1	2	3	4	5
Середній бал по 11-15 питанням:					
16. Дії лідерів і керівників не розходяться з їх словами	1	2	3	4	5
17. У організації вироблений свій характерний стиль управління і існує виразна система стандартів менеджменту	1	2	3	4	5
18. У нас є ясна та зв'язкова система цінностей, визначальна ведення бізнесу	1	2	3	4	5
19. Якщо ви порушіть базові цінності організації, у вас будуть серйозні проблеми	1	2	3	4	5
20. У нас є склепіння етичних цінностей та норм, який визначає наше поведінка і дозволяє нам відрізнити гарне від поганого	1	2	3	4	5
Середній бал по 16-20 питанням:					
21. При виникненні суперечок ми додаємо Усе зусилля для того, щоб знайти взаємовигідне Рішення	1	2	3	4	5
22. У нас «сильна» культура, то є переважна більшість співробітників поділяють одні і ті ж цінності і норми	1	2	3	4	5
23. Ми легко приходимо до згодою навіть по складним питанням	1	2	3	4	5
24. Часто нам важко домовитись по ключовим питанням	1	2	3	4	5
25. У нас є чітка домовленість о тому, як можна, можливо і як не можна надходити	1	2	3	4	5
Середній бал по 21-25 питанням:					
26. Наш підхід до веденню бізнесу відрізняється послідовністю і передбачуваністю	1	2	3	4	5
27. Співробітники різних підрозділів організації поділяють загальне подання о майбутньому	1	2	3	4	5
28. Нам легко координувати дії різних підрозділів в рамках одного проекту	1	2	3	4	5
29. Працювати з будь-ким з іншого підрозділу організації – Усе одно що працювати з співробітником інший	1	2	3	4	5

організації					
30. Цілі всіх рівнів організації добре узгоджено друг з другом	1	2	3	4	5
Середній бал по 26-30 питанням:					
31. Методи роботи є дуже гнучкими і легко можуть бути змінені	1	2	3	4	5
32. Ми своєчасно реагуємо на дії конкурентів і інші зміни в бізнес-середовищі	1	2	3	4	5
33. Постійно впроваджуються нові та вдосконалені методи роботи	1	2	3	4	5
34. Спроби здійснити зміни зазвичай наштовхуються на опір	1	2	3	4	5
35. Різні підрозділи організації часто співпрацюють друг з другом для здійснення змін	1	2	3	4	5
Середній бал по 31-35 питанням:					
36. Зауваження і рекомендації клієнтів часто наводять до змін	1	2	3	4	5
37. Відгуки клієнтів безпосередньо впливають на наші рішення	1	2	3	4	5
38. Усе співробітники організації добре розуміють бажання і потреби клієнтів	1	2	3	4	5
39. Ми часто не враховуємо інтереси клієнтів в своїх рішеннях	1	2	3	4	5
40. Ми заохочуємо тісний контакт наших співробітників з клієнтами (для отримання зворотнього зв'язку)	1	2	3	4	5
Середній бал по 36-40 питанням:					
41. До невдачі відносяться як до можливості навчання на власному досвіді та подальшого розвитку	1	2	3	4	5
42. Нововведення і готовність до ризику заохочуються і винагороджуються	1	2	3	4	5
43. Багато ідеї залишаються незатребуваними, а отримані уроки забуваються	1	2	3	4	5
44. Навчання на власному досвіді - важлива мета нашої повсякденної роботи	1	2	3	4	5
45. Ми добиваємося того, щоб «права рука знала, що робить ліва»	1	2	3	4	5
Середній бал по 41-45 питанням:					
46. У нас є довготривала мета і ясне напрямком розвитку	1	2	3	4	5
47. Наша стратегія змушує інші організації міняти свої підходи до конкуренції в галузі	1	2	3	4	5
48. У нас є чітке подання о своєї місії у суспільстві, яка надає сенс і спрямованість нашої роботі	1	2	3	4	5
49. У нас є ясна стратегія в відношенні майбутнього	1	2	3	4	5

50. Стратегічне напрямок розвитку нашої організації для мене залишається незрозумілим	1	2	3	4	5
Середній бал по 46-50 питанням:					
51. У нас єдине подання о цілях організації	1	2	3	4	5
52. Керівники організації ставлять амбітні, але реалістичні цілі	1	2	3	4	5
53. Керівництво чітко формулює ті цілі, яких ми намагаємося досягти	1	2	3	4	5
54. Ми постійно оцінюємо своє просування до наміченим цілям	1	2	3	4	5
55. Співробітники організації добре розуміють, що нам необхідно робити, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	1	2	3	4	5
Середній бал по 51-55 питанням:					
56. У нас загальне подання о тому, який наша організація буде в майбутньому	1	2	3	4	5
57. У своїх діях керівництво виходить з довгостроковій перспективі	1	2	3	4	5
58. Орієнтація на короткострокові завдання часто ставить під загрозу досягнення нами віддалених цілей	1	2	3	4	5
59. Образ майбутнього нашої організації надихає і мотивує наших співробітників	1	2	3	4	5
60. Нам вдається вирішувати поточні завдання без шкоди для довгострокових цілей	1	2	3	4	5
Середній бал по 56-60 питанням:					

Вимірювання етичної поведінки

Вимірювання етичної поведінки	Запитання	Середній балХ (від 1 до 5)
I. Залучення		
1. Делегування повноважень	1-5	
2. Орієнтація на роботу в команді	6-10	
3. Розвиток знань та навичок	11-14,15	
II. Послідовність		
4. Базові цінності	16-20	
5. Досягнення згоди	21-23, 24, 25	
6. Координація і інтеграція	26-28, 29, 30	
III. Адаптивність		
7. Здійснення змін	31-33, 34, 35	
8. Орієнтація на клієнтів	36-38, 39, 40	
9. Організаційне навчання і розвиток	41-42, 43, 45	
IV. Місія		
10. Стратегічне напрямок	46-49, 50	
11. Цілі і завдання	51-55	
12. Бачення	56-57, 58-59-60	

Положення про корпоративну культуру

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Призначення Положення

Справжнє Положення розроблено в цілях розвитку в свідомості співробітників компанії ідеології, системи цінностей, єдиних стандартів поведінки, що відповідають високим принципам та нормам етики бізнесу в міжнародних економічних відносинах, учасником яких є компанія.

Справжнє Положення представляє собою сукупність правил, принципів і стандартів, в відповідно з якими Усе співробітники незалежно від їх посади повинні будувати свою роботу. Положення покликане сприяти підвищенню ефективності конкурентоспроможності.

Принципи і правила, представлені в сьогоднішньому Положенні, обов'язкові для виконання усіма співробітниками компанії. Кожен співробітник несе персональну відповідальність за суворе слідування зазначеним правилам та принципам у його роботі. Кожен керівник несе відповідальність за суворе дотримання підлеглими йому співробітниками правил та принципів.

1.2. Норми, керуючись якими складаються локальні документи по корпоративній культурі

При створенні локальних корпоративних політик, правил, стандартів, норм і вимог упорядники повинні керуватися переліками міжнародних стандартів якості:

- ISO 9000 «Стандарти на управління якістю і забезпечення якості. Керівні положення по вибору і застосування». Стандарт визначає основні засади політики керівництва організацій у сфері забезпечення якості.

- норми бізнес - етики. З їх допомогою контролюється етичне поведінка членів компанії і інших партнерів, дотримується статут і здійснюється контроль над виконанням правил компанії її членами і партнерами;

- норми ділової етики. Правила і норми службового поведінки співробітників в офісі, внутрішніх комунікацій і взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, замовниками компанії.

1.3. Основні поняття і визначення, використовувані в побудові системи корпоративної культури

Службовий етикет - система особистісних взаємин керівника з підлеглими, вищими керівниками і підлеглими. Визначальним принципом етики бізнесу є Співпраця і порозуміння. Службовий етикет забезпечує встановлення особистих контактів, сприяє рішенню ділових питань, формує сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Етика управління - сукупність моральних норм, правил і уявлень, регулюючих поведінка і відносини співробітників компанії у процесі управління. Етика управління ґрунтується на принципі: у центрі будь-якої організації і системи управління стоїть людина як особистість.

Мовний етикет – правила ведення розмови. Етикет проведення ділових розмов, нарад, публічних виступів, написання ділових листів. Включає: стійкі форми звернення, виклади прохань, висловлювання вдячності, способи аргументації з обліком що склалася ситуації і т. п.

Ділова репутація - добре ім'я компанії, яке оцінюється системою якісних і кількісних показників (Критеріїв), свідчать о виконанні зобов'язань компанії перед її співробітниками, партнерами, клієнтами, а також господарських договорів, угод в встановлені терміни. Важливим фактором репутації компанія вважає високу платоспроможність, рівень рентабельності, прибутковості, якість реалізованих товарів (робіт, послуг), високий рівень організації виробництва і праці, виробничої, технологічної і фінансово - комерційної дисципліни.

Корпоративна культура – це сукупність норм, правил, цінностей, етичних стандартів, якими повинні керуватися компанія і її співробітники у своїй повсякденній роботі. Компанія приймає сукупність моделей поведінки, які придбано в процесі адаптації до зовнішньої середовищі і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації.

Фірмовий стиль – це сукупність прийомів (графічних, колірних, мовних і т. д.), які, з однієї сторони, забезпечують впізнаваність організації і її послуг. Сукупність образотворчих, візуальних, інформаційних коштів, з допомогою яких фірма підкреслює свою індивідуальність. Дизайнерські засоби інформаційного характеру, виражають єдність внутрішнього і зовнішнього оформлення пропонувані даної фірмою товарів.

Ділова етика - сукупність принципів і норм, якими повинен керуватися кожен співробітник в сфері міжособистісних відносин, управління та ведення бізнесу.

Імідж організації – це сукупність усіх механізмів керуючих поведінкою людей щодо організації. Сюди включається сприйняття, осмислення та переживання того, що організація робить, каже, і того, що говориться про організації поза її межами.

Кадрова політика – цілісна та об'єктивно обумовлена стратегія роботи з персоналом, об'єднувальна різні форми, методи і моделі кадровий роботи.

Корпоративний дух - початок, визначальне поведінка, дії працівників та керівників компанії та що відображається на поведінці людей, поділяючих цілі фірми і випробовують почуття приладдя до ній.

Корпоративний дух виховується шляхом долучення працівників до справам фірми, її управління.

Філософія компанії - етичні і моральні пріоритети, визначальні та регулюючі повсякденну діяльність фірми, персоналу і принципи їх існування; базисні, стійкі орієнтації, компоненти, визначальні інтереси, відносини, поведінка і дії компанії в суспільстві та на ринку.

Розділ 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ КОМПАНІЇ

2.1. Місія і цілі компанії

Місією є розвиток соціально – економічної сфери суспільства та підвищення промислового та фінансового потенціалу бізнесу. Компанія прагне до тому, щоб покращувати якість життя людей за допомогою нових технологій і забезпечувати професійне спільнота якісними послугами, тим самим підвищуючи якість обслуговування населення.

Працюючи над досягненням цієї мети, компанія прагне зберегти та зміцнити свої провідні позиції над ринком. У зв'язку з цим найбільш цінними в роботі організації вважається надання комплексу високоякісних послуг населенню, підприємствам та організаціям, на які поширюються інтереси наших клієнтів та партнерів; задоволення потреб клієнтів в споживанні продукції, що розробляється компанією для розвитку і покращення якості бізнесу наших клієнтів.

2.2. Цілі управління корпоративної культурою персоналу

- основна мета компанії - досягнення якості, відповідального кваліфікаційним і особистісним вимогам, оптимального, поінформованого, усвідомлюючого місії і цілі компанії, цілісного, згуртованого, скоординованого на досягнення загальної цілі колективу працівників, Котрий є одним з основних факторів довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу;

- організація раціональної структури персоналу, що означає оптимальна кількість рівнів структури, оптимальне співвідношення між працівниками і їх функціями, грамотне делегування повноважень, побудова ефективних комунікацій між усіма учасниками бізнес-процесу;

- створення розвиненої та унікальної корпоративної культури компанії, яка стимулює самосвідомість та високу відповідальність співробітників на виконання поставлених перед ними задач;

- досягнення максимально можливого ототожнення кожного працівник з компанією. Це означає, що працівник не лише усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки у колективі, а й внутрішньо приймає корпоративні цінності;

- прагнення до позиції кращого роботодавця на ринку праці. Формування бездоганною репутації і привабливого бренду як для партнерів, споживачів, клієнтів, так і для співробітників компанії;

- максимально можливе використання потенціалу співробітників в компанії. Скорочення прямих і непрямих витрат, пов'язаних з оновленням складу персоналу, в том числі мотивування і утримання цінних працівників.

Управління персоналом у компанії здійснюється за системою «ССП – системи збалансованих показників ефективності». При цьому розробка та розрахунки ключових показників ефективності співробітників на певній посади здійснюються з урахуванням їх компетенції.

2.3. Ціннісні орієнтири

Корпоративні цінності грають роль організуючого внутрішнього початку, добровільно ув'язненого одностороннім громадського договору. Чим більше співробітників і споживачів приймають філософію корпоративного бренду, тим успішніша компанія, її проекти.

Компанія визначає систему цінностей, на які орієнтується. Вищими цінностями компанія визнає: співробітників і їх компетенції;

клієнтів, їхні потреби; технології (результати інтелектуальної праці) та можливості, пов'язані з ними.

Також компанія прагне створити імідж, Котрий формує кращу громадянську позицію компанії у поданні широкої громадськості. Для партнерів це висока стійкість позиції компанії на ринку. Компанія прагне сформувати внутрішній імідж компанії, який у поданні своїх та потенційних співробітників уособлює одного з найкращих роботодавців на ринку праці. Також імідж компанії є інструментом досягнення стратегічних цілей, які торкаються основні сторони її діяльності і орієнтовані на перспективу. Компанія керується тим, що позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність організації, приваблює партнерів і споживачів, полегшує доступ організації до ресурсів тощо. Компанія не лише формує свій імідж, але й змінює його у зв'язку з зовнішніми, що постійно змінюються умовами в бізнес. Так як він складається в груповому і масовому свідомості і має характер стереотипу емоційно пофарбованого образу компанії або персоні, компанія прагне зберігати і розвивати свій імідж, формуючи позитивний образ в очах співробітників та споживачів за допомогою покращення якості взаємин зі усіма сторонами.

Компанія дорожить своєю діловою репутацією. Оцінює ділову репутацію через показники роботи, свідчать о високому професіоналізмі керівників, менеджерів, персоналу і їх чесному виконанні своїх обов'язків і прийнятих зобов'язань. Компанія дотримується думки, що висока ділова репутація - важливий фактор довіри організації у кредиторів, партнерів, споживачів Особи, винні у порушенні ділової репутації компанії шляхом поширення хибної інформації, свідомо неправдивої реклами та іншими способами, якщо в результаті організації завдано економічних збитків та моральної шкоди, залучаються до відповідальності за законом. Ділова репутація компанії розглядається як складова авуарів (банківські активи, призначені для платежів і погашення зобов'язань), нематеріальних активів в одному ряду з авторськими правами, торговою маркою, ноу - хау. Ділова репутація компанії також оцінюється якісними та кількісними показниками, наприклад у вигляді різниці між прибутком, одержуваною фірмою, і середнім рівнем прибутку галузі, що випускає аналогічну продукцію та надає аналогічні послуги.

Компанія прагне до тому, щоб співробітники розділяли успіх компанії, усвідомлювали свою причетність до корпоративним цінностям і пишалися тим, що Вони є частиною.

2.4. Етичні принципи

Компанія здійснює свою професійну діяльність на основі:

- розуміння свого цивільного і професійного боргу перед суспільством, державою, російськими громадянами;
- поваги до прав та законних інтересів суб'єктів цивільного обороту, залучених до сферу бізнесу компанії;
- максимально допустимою в відповідно з чинним законодавством відкритості своєю професійної діяльності при абсолютній надійності в збереження конфіденційною інформації і відомостей, складових корпоративну таємницю;
- безумовного дотримання взятих на себе зобов'язань і гарантування високого якості наданих послуг і виробленої продукції;
- забезпечення розумний ризикованості проведених операцій;
- повноти відповідальності за якість і результати своєю роботи, в том числі за втрати інших учасників угод, в яких бере участь компанія;
- чесний конкуренції.

Розділ 3. ПРАВИЛА КОМУНІКАЦІЇ

3.1. Правила ведення телефонних переговорів

При першим дзвінку клієнта необхідно зняти трубку після другого гудка, сказати привітання, уявити компанію та себе (посада, ім'я). Потім потрібно познайомитися із співрозмовником, після чого звертатися до нього тільки по імені або імені і по батькові. У контексті розмови слід позитивно висловлюватися ("Дякую, що зателефонували", «який цікавий питання», «Мені приємна ваша обізнаність»), а також при кожному можливості підкреслювати спільність поглядів і думок з клієнтом («я згоден з Вами», «ми обидва так рахуємо»).

Стандарт встановлює і максимальне час, яке можна, можливо витратити на кожному етапі спілкування з споживачем. на перший дзвінок відводиться трохи більше 7 хвилин. Якщо співробітник не може відповісти на запитання, то слід ввічливо запропонувати хто дзвонив вирішити питання і передзвонити пізніше. Не можна змушувати чекати подзвонив на лінії більше 2 хвилини.

3.2. Правила ведення ділової листування між співробітниками і з зовнішніми

контрагентами

Компанія керується міжнародними правилами ведення ділового листування та обміну інформацією та засновує всі свої дії на повазі до тим, з ким відбувається комунікація.

У компанії встановлені наступні правила проведення ділового листування співробітниками всередині колективу і з зовнішніми партнерами, клієнтами, замовниками:

- Усе повідомлення, вихідні від співробітників компанії, повинні супроводжуватися привітанням і ввічливим зверненням до адресату;
- текст листа не повинен вводити адресата в оману щодо його цілей, зміст повинно бути максимально лаконічним та ясным;
- в листі допускається прохання про швидке відповіді в ввічливою формі;
- лист завжди повинно закінчуватися даними про адресанта з зазначенням наступної інформації: ім'я, прізвище, посада, підрозділ, найменування компанії, контактний телефон;
- у тексті внутрішнього листа, який адресований керівнику або колезі, у підписі слід зазначати: ім'я, прізвище, посада, підрозділ, найменування компанії, службовий телефон, додатковий номер;
- відповіді листи слід давати відразу. Але якщо вирішення питання в листі або запити вимагає часу, то потрібно надсилати адресату відповідь попередженням о тому, коли співробітник буде готовий виконати прохання.

3.3. Правила поведінки співробітників в офісі і на робітником місці Робоче простір в офісі організовано по принципом « open space ».

Робочі місця не відгороджені спеціальними перегородками чи стінами. У зв'язку з цим кожен працівник зобов'язаний дотримуватися тиші, чистоти та порядку в офісі. Кожен співробітник зобов'язаний дотримуватися наступні норми організаційного поведінки на робітником місці і в просторі офісу:

- налаштувати рівень гучності дзвінка мобільного і стаціонарного телефонів на мінімальний рівень;
- не залишати мобільний телефон на столі во час відсутності на робітником місці;
- в півтону розмовляти по телефону і з колегами;
- звести до мінімуму обговорення особистих питань в робоче час і особисті розмови по телефону;
- не використовувати стаціонарні телефони компанії для міжміських переговорів по особистим питанням;
- переговори (за телефону, по гучною зв'язку в том числа) проводити виключно в переговорних кімнати;
- не бронювати переговорні кімнати для проведення заходів, які не пов'язані з роботою;
- пити напої, приймати їжу тільки в спеціально відведених приміщеннях у офісі;
- не переміщатися по офісу з їжею та напоями;
- не проводити святкування подій в офісі, якщо вони не пов'язані з ювілеєм компанії та бізнес-досягнень;
- дотримуватися чистоту і порядок;
- максимально економно використовувати канцелярські ресурси і як можна економніше використовувати офісну техніку;
- палити виключно в спеціально відведених місцях. Не палити перед нарадами або зустрічами з керівництвом, колегами і партнерами.

Розділ 4. ФІРМОВИЙ СТИЛЬ

4.1. Символи і атрибути корпоративної культури

Фірмовий стиль сприяє просуванню продукції на ринку та успішну конкуренцію завдяки створенню іміджу товару фірми. Включає концепції образу компанії в відповідно з профілем її діяльності:

основні компоненти - товарний знак, фірмовий колір, шрифт; основні об'єкти оформлення - системи орієнтації, друкований реклами, зовнішній реклами, діловий документації, виставкових стендів, сувенірів,

упаковки та інших елементів ідентифікації підприємства. Застосовується при оформлення пропонуваніх фірмою товарів як реклама, використовується як інструмент просування фірми на ринок, для залучення уваги клієнтів.

4.2. Стиль одягу

Компанія в силу специфіки бізнесу дотримується правил, які ґрунтуються на принципах поваги до навколишнім і на загальноприйнятих норми ділового етикету. Відповідно до цих норм у компанії прийняті правила « dress - code »:

- співробітники повинні дотримуватися ділового стилю одягу класичного крою та стриманих квітів;
- для чоловіків обов'язковий діловий костюм, краватка, світла сорочка тон костюм. У літнє час допускається сорочка з тонкою, гладкою (не букльованої або вишитої) тканини, однобарвна, світла з коротким рукавом. Взуття завжди закрите. У літній період допускаються класичні шкіряні туфлі з тонкої шкіри світлих квітів;
- для жінок перевага віддається одязі класичного стилю. Ділові костюми та сукні, блузки, сорочки та спідниці. Довжина виробу повинна бути нижче коліна, по середину коліна. Не рекомендується носити вироби з довжиною низхідної до п'ят або вище коліна. Туфлі завжди закриті. Влітку допускаються босоніжки, але з закритим носом і п'ятою. Рекомендується вибирати однотонну забарвлення одягу в приглушених кольорах;
- в компанії неприпустимі і неприйнятні яскраві помітні кольори в одязі, а також вироби з грубих або прозорих тканин (бязь, клен, шифон, органза та подібні).

4.3. Правила застосування зразка фірмового знаку

Компанія встановлює суворо регламентований порядок використання фірмового знаку і найменування компанії, її логотип.

Ділова друкована продукція всіх підрозділів компанії, включаючи фірмові бланки, конверти, візитні картки співробітників компанії, повинна бути виконано в єдиному стилі з використанням офіційно зареєстрованою символіки і колірний гама. Не допускається одностороння самостійна зміна фірмового знаку, єдиної форми та стилю виконання ділової друкованої продукції.

Зображення логотипу та назви компанії на рекламній та сувенірній продукції, такий як ручки, календарі, блокноти, брошури, буклети, проспекти, повинно відповідати офіційно прийнятому еталону фірмового знаку та стилю написання (розмір та вид шрифтів, колір, пропорції) найменування компанії.

При оформленні офісів банку рекомендується дотримуватись єдиного корпоративного стилю во внутрішньому і зовнішньому зовнішності відділень, інформаційним наповненні рекламних матеріалів, зовнішньому вигляді співробітників. Співробітники компанії повинні виглядати охайно та акуратно, стежити за своїм зовнішнім виглядом і станом здоров'я.

Розділ 5. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

5.1. Контроль та відповідальність за виконання цього Положення Компанія проводить систематичний моніторинг дотримання правил, принципів і стандартів, закладених в сьогодення Положення. Контролюють і несуть відповідальність за виконання даного Положення керівники структурних підрозділів, керівник і співробітники відділу персоналу компанії, а також безпосередньо працівники.

Про всіх порушеннях даного Положення повинно бути негайно повідомлено керівництву компанії та прийняті відповідні заходи для недопущення порушень надалі.

5.2. Заходи, що проводяться для зміцнення корпоративного духу Компанія визнає цінним формування корпоративного духу. Для підтримки колективного свідомості в середовищі співробітників, підвищення їх загального культурного рівня та покращення якості роботи компанія проводить щорічні, постійні заходи.

Заходи, терміни і форми їх проведення розробляються і проводяться відділом по управлінню персоналом.

5.3. Порядок затвердження і зміни норм Положення о корпоративної культурі компанії

Норми, правила і вимоги, встановлені в даному Положення, поширюються усім працівників підприємства. Всі співробітники повинні були ознайомлені із цим Положенням під розпис. Нові співробітники повинні бути ознайомлені з Положенням у строк пізніше днів з початку роботи. Відповідальність за ознайомлення співробітників з Положення покладається на керівника відділу персоналу компанії.

Принципи, філософія, місія і цілі затверджуються порадою директорів в присутності всіх керівників вищого ланки компанії, включаючи генерального, фінансового, комерційного і директора по маркетингу. Будь-які зміни, які буде потрібно внести в Положення в зв'язку з зміною напрямки діяльності компанії, приєднання інших організацій з їх унікальними культурними особливостями, щоб адаптувати персонал компанії до нововведенням, вносяться при том ж складі.

Правила внутрішніх комунікацій

1. Загальні положення

1.1. Компанія дотримується інформаційної політики, яка забезпечує своєчасне і повне розкриття всією суттєвою інформації о фінансово-господарської діяльності Компанії, що дозволяє всім зацікавленим особам оцінювати діяльність Компанії та приймати зважені рішення. У основі інформаційної політики Компанії лежать такі основні принципи:

- регулярність і оперативність надання інформації;
- об'єктивність, повнота, достовірність та несуперечність надається інформації;
- рівність прав всіх зацікавлених осіб на отримання інформації, з обліком норм і вимог, встановлених чинним законодавством;
- дотримання розумного балансу між відкритістю інформації і дотриманням комерційних інтересів Компанії;
- дотримання режиму конфіденційності в відношенні інформації, складовою службовою або комерційною таємницею.

1.2. Основними завданнями справжніх Правил є:

- визначення загальних принципів внутрішньої інформаційної політики Компанії;
- встановлення принципів розкриття об'єктивною, достовірною і несуперечливою інформації о Компанії в певному обсязі і в необхідні терміни відповідно до чинного законодавства, норм та вимогами (далі - обов'язкове розкриття інформації);
- встановлення принципів розкриття додатковою інформації, сприятливому зростанню інвестиційної привабливості Компанії за рахунок підвищення інформаційної відкритості та прозорості Компанії (далі – додаткове розкриття інформації).

1.3. Правила є що регламентує документом, в якому закріплюються пріоритети і стандарти внутрішньої інформаційної діяльності Компанії по відношенню до її цільовим аудиторіям, визначаються список розкривається інформації, канали і терміни її поширення.

1.4. Правила охоплюють такі питання, як цілі і принципи інформаційної політики Компанії, взаємодія з цільовими аудиторіями, управління комунікаціями, правила надання інформації.

Правила визначають Список:

- загальнодоступних документів і інформації, підлягають розкриття всім зацікавленим особам поза залежності від цілі їх отримання;
- документів, інформації (матеріалів), підлягають надання учасникам та їх представникам;
- способи і терміни їх розкриття і надання.

2. Основні поняття і визначення

2.1. Основні поняття, що використовуються у цих Правилах (за абеткою). Банківська таємниця - відомості о банківських рахунках і банківських вкладах клієнтів Компанії, про операціях по рахунках, відомості о клієнтів. Відомості, складники банківську таємницю, можуть бути надані тільки самим клієнтам або їх уповноваженим представникам.

Документована інформація (документ) - зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати.

Інсайдерська інформація - будь-яка інформація о діяльності Компанії, не відома третім особам, розкриття якої може надати суттєве вплив на результат роботи Компанії.

Інтранет - внутрішня, замкнута комп'ютерна мережа Компанії, не має виходу в громадську мережа Інтернет.

Інформаційна політика - пріоритети і стандарти в інформаційної діяльності Компанії по відношенню до її цільовим аудиторіям.

Комерційна таємниця - інформація, визначається, тлумачена і захищається відповідно до Федерального Закону «Про комерційну таємницю», яка безпосередньо пов'язана з діяльністю Компанії, з перспективними планами її розвитку, розголошення якої може призвести до ускладнення при висновку певних угод або до неможливості їх висновки і може нанести тим самим матеріальний (включаючи втрачену вигоду), моральний або інший збиток.

Корпоративні комунікації – інформування Компанією про свою діяльності цільових аудиторій.

Корпоративна інформація – інформація про діяльність Компанії, призначена для поширення серед цільових аудиторій.

Розкриття інформації – надання інформації про діяльність Компанії цільовим аудиторіям з періодичністю, в відповідно з потребами зацікавлених у цій інформації осіб та з урахуванням кращої практики корпоративного управління в області розкриття інформації.

Цільові аудиторії – громадські групи всередині та поза Компанією, з якими вона стикається в здійсненні своєї діяльності.

3. Внутрішньо-корпоративна інформаційна політика

3.1. Основні завдання внутрішніх комунікацій.

3.1.1. Інформаційна політика Компанії націлена на забезпечення підтримки діяльності та стратегічного розвитку Компанії з боку його цільових аудиторій.

3.1.2. У реалізації інформаційної політики Компанія виходить із того, що будь-яка інформація о Компанії, поширювана серед цільових аудиторій, може сприяти підвищенню її привабливості або, навпаки, заважати її успішному функціонуванню.

3.1.3. Керівництво Компанії слідкує за тим, щоб персонал був добре поінформований о її діяльності, своєчасно отримував як внутрішню корпоративну, так і публічну інформацію, постійно підвищував свій рівень знань про Компанію та ринку.

3.1.4. Керівництво Компанії усвідомлює свою високу соціальну відповідальність і підтримує постійний відкритий діалог з цільовими аудиторіями, зміцнює корпоративну репутацію, розвиває інформаційний потенціал Компанії.

3.1.5. Компанія повсюдно позиціонується як законотворча, відкрита, справедлива, поважаюча права людини і товариства в загалом, визнаючи принципи стійкого розвитку.

3.2. Основні принципи внутрішньо-корпоративної інформаційної політики.

3.2.1. У реалізації своєю інформаційної політики Компанія дотримується такі принципи.

Збалансованість надання інформації. Компанія виходить із розумного балансу відкритості та прозорості, з одного боку, та дотримання її комерційних інтересів – з інший.

Дотримання режиму конфіденційності. Компанія не поширює інформацію, складову службову або комерційну таємницю.

Регулярність надання інформації. Компанія на регулярною основі надає співробітникам інформацію о своєю діяльності.

Оперативність надання інформації. Компанія прагне надавати інформацію про найбільш суттєві події в максимально короткі терміни, а також оперативно реагує на вступники запити цільових аудиторій.

Доступність інформації. Компанія забезпечує вільний доступ до відкритою інформації о своєю діяльності, використовуючи наявні в її розпорядженні канали зв'язку.

Достовірність інформації. Компанія надає співробітникам відповідну насправді і несуперечливу інформацію, а також стежить за тим, щоб поширювана о ній інформація не була спотворена або не була помилковою.

Повнота надається інформації. Компанія прагне до формуванню у співробітників найбільш повного надання по що цікавить їх питання.

Рівноправність зацікавлених осіб. Компанія забезпечує рівні права і можливості в отриманні і доступі до інформації для всіх працівників з урахуванням норм, встановлених чинним законодавством та справжніми Правилами.

3.3. Основні теми корпоративних комунікацій.

3.3.1. Бізнес-комунікації.

Бізнес-комунікації є основними в інформаційному обміні, вони забезпечують єдине розуміння цілей, завдань і процесів:

- зміни в компанії: структурні, злиття / поглинання / ліквідація/ перерозподіл ролей корпоративного центру і його підрозділів;
- стратегічні рішення;
- створення нових ринків і продуктів;
- відкриття нових проектів або реалізація поточних проектів;
- операційна діяльність підрозділів, результати якої важливі для всіх співробітників.

3.3.2 Соціальні комунікації.

Ціль соціальних комунікацій – регулювання процесів, пов'язаних з розвитком корпоративної культури, управлінням емоційним тлом компанії:

- соціальна відповідальність бізнесу і співробітників перед суспільством;

- соціальні програми і програми розвитку співробітників;
- цінності, традиції принципи взаємодії компанії та співробітників;
- соціальні зв'язку всередині компанії.

3.4. Учасники комунікаційного процесу: цільові аудиторії і джерела інформації.

3.4.1. До категорії цільових аудиторій Компанії, до кого безпосередньо спрямовані комунікації, відносяться:

- топ-менеджмент;
- середній менеджмент;
- лінійні керівники;
- ключові співробітники;
- співробітники бізнес-підрозділів;
- співробітники підрозділів контролю;
- співробітники підрозділів підтримки;
- Усе працівники.

3.4.2. До категорії джерел інформації, хто передає інформацію цільовим аудиторіям, відносяться:

- правління Компанії;
- управління громадських зв'язків;
- управління по роботі з персоналом;
- топ-менеджмент;
- середній менеджмент;
- лінійні керівники;
- фахівці по внутрішнім комунікаціям.

4. Управління внутрішніми комунікаціями

4.1. Управління корпоративної інформацією - частина управління Компанією, яке забезпечує управління громадських зв'язків (далі УГЗ) і управління по роботі з персоналом (далі УРП), відповідальні за корпоративні комунікації.

УГЗ здійснює всі види корпоративних бізнес-комунікацій, описаних в пункті 3.3.1., а також за комунікації на тему «Соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством» (Див. п. 3.3.2.).

УРП здійснює всі види соціальних комунікацій, описаних у пункті 3.3.2. (за винятком теми «Соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством»).

4.2. З урахуванням специфіки зв'язків із топ-менеджментом безпосередню роботу по інформування даної цільовий аудиторії здійснює правління Компанії.

4.3. У цілях забезпечення всім зацікавленим особам рівних можливостей для отримання інформації правління Компанії, УГЗ та УРП координують свою діяльність.

4.4. Правління Компанії, керівники УГЗ та УРП можуть приймати участь в зборах акціонерів, засіданнях поради директорів, інших зустрічах, де обговорюються питання стратегії розвитку Компанії, великі корпоративні програми.

Вони забезпечують освітлення цих заходів серед цільових аудиторій Компанії в відповідно з принципами інформаційної політики.

4.5. Члени правління Компанії, керівники УГЗ та УРП відповідають за функціонування інформаційної системи Компанії в умовах кризових ситуацій.

4.1. Правила надання корпоративної інформації.

4.1.1. УГЗ відповідає за єдність змісту корпоративної інформації і реклами, узгоджуючи тексти інформаційно-рекламних матеріалів, бере участь у розробці великих рекламні акції.

УГЗ несе відповідальність за систематизацію і поширення внутрішньої корпоративної і публічної інформації серед всіх цільових аудиторій Компанії.

Розповсюдження інформації відбувається з санкції голови правління Компанії, його заступника.

4.1.2. Персонал Компанії не має права поширювати корпоративну інформацію з метою її публікації, завчасно не поставивши в популярність голови правління Компанії, його заступника.

У разі отримання зовнішнього запиту щодо надання корпоративної інформації працівник Компанії повинен поінформувати о отриманні такого запиту свого керівника, Котрий може переадресувати такий запит керівнику УГЗ або правлінню Компанії.

Це правило не поширюється на письмові публічні інформаційні матеріали з позначкою "Для поширення".

Воно також не торкається робітників обмін інформацією між працівниками при здійсненні ними своїх функцій в відповідно з посадовими обов'язками.

4.1.3. Кожен випадок несанкціонованого поширення корпоративної інформації з метою її публікації є підставою для проведення внутрішнього службового розслідування. Положення даного пункту не поширюється на голову повіту директорів та голову правління Компанії.

4.1.4. Керівництво Компанії забезпечує доступність і рівномірність поширеною корпоративної інформації, не допускає інформаційних диспропорцій.

Керівники структурних підрозділів Компанії поширюють корпоративну інформацію для публікації за погодженням з головою правління Компанії, його заступником.

4.1.5. Внутрішні корпоративні носії інформації, включаючи інформаційні табло, дошки оголошень, стенди, інтернет, а також точки поширення інформаційних друкованих матеріалів можуть використовуватись тільки для офіційною корпоративної інформації, а також адміністративною інформації.

Не допускається розповсюдження працівниками інформації, що наносить шкода Компанії, містить заклики до деструктивним діям, невиконання рішень і вказівок виконавчих органів Компанії.

4.1.6. Для регулярного інформування підлеглих:

- керівники підрозділів проводять щотижневі оперативні наради з участю всіх начальників відділів підрозділи,

- начальники відділів проводять щотижневі планерки своїх відділів.

4.1.7. Керівники підрозділів призначають співробітників, відповідальних за розвиток інформаційної політики всередині підрозділи.

4.2. Інформаційні приводи.

4.2.1. Приводом для освітлення є наступні події:

- значущі контракти, ув'язнені Компанією;
- стратегічні ініціативи керівництва;
- рішення правління Компанії, не є конфіденційними;
- рішення ради директорів Компанії, які не є конфіденційними;
- зміни в керівництві Компанії;
- зміни в організаційної структурі Компанії;
- початок, розвиток і завершення великих проектів Компанії;
- готовність річний, щоквартальної фінансової звітності, а також операційні результати Компанії;
- кризові ситуації в Компанії;

- значущі дати, ювілеї, свята;

- та інші факти, які можуть вплинути на рівень ділової репутації і корпоративного іміджу Компанії.

4.3. Основні інформаційні ресурси (канали і інструменти).

4.3.1. Особисте спілкування. Основним каналом комунікацій є особисте спілкування. Для цього в Компанії використовуються:

- інформаційні зустрічі;
- конференції;
- круглі столи;
- корпоративні сесії;
- наради;
- селекторні наради;
- відеоконференції;
- планерки;
- робітничі групи;
- прийомні годинник керівників.

Додаткові інструменти: адаптаційні курси, тренінги, навчальні програми.

4.3.2. Електронні носії. Основні канали електронних комунікацій в Компанії:

- корпоративний портал;
- електронна пошта.

Додаткові інструменти: електронні презентації, корпоративні фільми, відео.

Для отримання зворотній зв'язку використовуються: форум на порталі, опитування на

порталі, електронна пошта.

4.3.3. Друковані і візуальні носії. Компанія використовує:

- інформаційні стенди;
- корпоративні видання;
- брошури.

Додаткові інструменти: внутрішня іміджева реклама, знаки корпоративної приладдя (сувенірна продукція, корпоративна атрибутика).

Для отримання зворотного зв'язку використовуються: анкети, ящики зворотного зв'язку, опитування на порталі, електронна пошта.

4.3.4. Корпоративні події. Для розвитку внутрішніх комунікацій та корпоративної культури в Компанії регулярно проводяться корпоративні заходи:

- корпоративні свята;
- спортивні заходи;
- конкурси;
- акції.

Додаткові інструменти: знаки корпоративної приладдя.

Для отримання зворотного зв'язку запланованих або проведених заходах використовуються: форум на порталі, опитування на порталі, анкети.

4.4. Порядок використання внутрішніх комунікаційних каналів.

4.4.1. Корпоративний портал.

Внутрішній корпоративний портал Компанії є основним інформаційним ресурсом для співробітників компанії.

За технічну підтримку порталу відповідає управління інформаційних технологій. За інформаційне наповнення порталу відповідає управління з роботі із персоналом.

4.4.2. Правила використання форуму.

– Правила форуму, вказані нижче, обов'язкові для виконання усіма учасниками форуму без винятків.

- Правила окремих форумів є доповненнями до загальних правил форуму.
- Адміністрація залишає за собою право змінювати правила без повідомлення.
- Доповнення і зміни правил починають діяти з моменту їх опублікування.

Реєстрація:

Забороняється використовувати для відображення на форумах імена (логін, ім'я), підписи, що містять нецензурну лексику, адреси веб-сайтів, e-mail тощо. п.

Заборонено:

- Публікувати свідомо хибну інформацію.
- Використовувати нецензурні та/або грубі вирази (в тому числі в замаскованій формі).
- Ображати когось в прямій або непрямої формі, висловлювати неповага та/або хамити учасникам форуму.
- Створювати повідомлення, напушують чинне законодавство України.
- Рекламувати в повідомлення, підписах або аватарах будь-які товари і послуги без спеціального дозволу адміністрації форуму.
- Створювати однакові теми або повідомлення в різних форумах.
- Створювати теми з питаннями, відповіді на які дані в темі FAQ.
- Створювати нові теми з назвами, що не відображають суть проблеми або питання.
- Вести розмову на вільні теми, створювати теми, що не відповідають даному форуму, або надсилати повідомлення, що не відповідають обговорюваній темі.
- Опублікувати посилання на неліцензійне комерційне програмне забезпечення, програми для його злому і генератори ключів, а також на матеріали, захищені авторськими правами (книги, музика, відео і інше).
- Створювати повідомлення, які не несуть конкретного смислового навантаження в контексті обговорюваної теми.
- Створювати повідомлення, містять спеціально зроблені помилки; злісно не дотримуватися правила російської мови.
- Створювати в підписах посилання на сайти, не відповідальні тематиці форуму.
- Створювати повідомлення великими літерами впереміш, зайве виділяти текст в цілях залучення уваги напівжирним шрифтом, курсивом, підкресленням, відмінним від

стандартного для повідомлень форуму кольором, шрифтом, розміром шрифт.

- Самовільне модерування, коли якийсь учасник форуму, не що є модератором даного форуму, робить зауваження іншим учасникам.
- Обговорювати покарання, зроблені модератором чи адміністратором. Не рекомендується:
 - Писати транслітом, оскільки це незручно читати. Існують методи, які дозволяють перекладати трансліт в кирилицю. Ви можете ознайомитись з такими методами на цю сторінці. Адміністрація залишає за собою право закривати теми, в яких користувачі постійно пишуть транслітом і ігнорують даний пункт правил.
 - Створювати аватари та підписи на політичні чи релігійні теми. Адміністрація залишає за собою право видаляти такі аватари та підписи після повідомлення користувача через персональні повідомлення.
 - Створювати повідомлення політичного чи релігійного змісту. Адміністрація залишає за собою право видаляти подібні повідомлення без попередження.
 - Створювати підписи будь-якою мовою, крім російської та англійської. Користувачі російськомовної форуму повинні розуміти те, що пишуть решта учасників форуму. Англійська вважається міжнародною мовою. Адміністрація залишає за собою право видаляти такі підписи після повідомлення користувача через персональні повідомлення.
 - Багаторазово порушувати тему, якщо на поставлене запитання відповіді не був отримано своєчасно.

Загальні положення:

- Насамперед чим створювати нові теми, обов'язково скористайтесь ПОШУКОМ. FAQ. Можливо те, що Ви хочете запитати, вже обговорювалося на форум. Так Ви заощадите дорогий час собі і іншим.
- Намагайтеся писати грамотно. Перевіряйте написані повідомлення, перед тим як їх Відправити.
- При написання повідомлення уникайте зайвого цитування. Це ускладнює читання повідомлення і зайве завантажує тему.
- Особисте листування у спільній темі не допустиме. Для особистого листування є особисті повідомлення.
- Уникайте копіювання об'ємних матеріалів будь-яких веб-сторінок. Краще публікуйте посилання на ці матеріали.
- Якщо Вам нема чого сказати – краще нічого не говорити. Не треба писати повідомлення тільки для того, щоб відзначитись.

Адміністрація і модерування:

- Адміністратори і модератори мають право редагувати, переносити, закривати, а також видаляти повідомлення і теми, не задовольняють правилам форуму
 - Адміністратори і модератори мають право переважного трактування тих або інших пунктів правил форуму в випадку заяв о наявності подвійного сенсу в таких пунктах зі сторони користувача.
 - Дії модератора можна, можливо оскаржити тільки в адміністрації форуму і тільки за допомогою персональних повідомлень.
 - Рішення адміністрації форуму є остаточним і оскарженню не належить.
- 4.4.3. Правила використання інформаційних стендів.
- Відповідальним за розміщення інформації на стендах є управління по роботі з персоналом.
 - Інформаційні стенди розміщуються у всіх будівлях Компанії, том числі і в філіях Компанії.
 - Усі стенди повинні містити однакову інформацію і в єдиному дизайн, розроблений управлінням по роботі з персоналом та узгодженим в зацікавлених підрозділах Компанії.
 - Інформація на стендах оновлюється щотижня.
 - на стендах повинно бути передбачена спеціальна область для розміщення інформації, призначеною для співробітників конкретного будівлі та філії.
 - Співробітники Компанії не мають права самостійно розміщувати інформацію на стенді.
 - У кожному будівлі (філії) Компанії повинні бути співробітники, відповідальні за розміщення інформації на стенд. на стенді повинна утримуватися контактна інформація

відповідальних працівників.

4.4.4. Правила проведення опитувань співробітників.

– Для з'ясування думки співробітників про різні аспекти внутрішньої життя Компанії і в цілях їх вдосконалення в Компанії регулярно проводяться опитування співробітників.

– За проведення опитувань відповідає управління по роботі з персоналом.

– Компанія гарантує повну анонімність для учасників опитування.

– Опитування можуть проводитися письмово або на порталі Компанії.

– Управління по роботі з персоналом має організувати надходження пропозицій по темі опитувань і своєчасно на них реагувати.

– Управління по роботі з персоналом зобов'язано своєчасно опрацьовувати результати опитувань та доповідати про них керівництву Компанії. Після прийняття необхідних рішень необхідно інформувати о них співробітників.

4.4.5. Правила ведення телефонних переговорів.

– При першому дзвінку необхідно зняти слухавку після другого гудка, привітатися, уявити компанію і себе (посада, ім'я).

– Потім потрібно познайомитися зі співрозмовником, після чого звертатися до нього по імені та по батькові.

– У контексті розмови слід позитивно висловлюватись («дякую, що зателефонували», «який цікавий питання», «Мені приємна ваша обізнаність»), а також при кожній нагоді підкреслювати спільність поглядів і думок ("Я згоден з Вами», «ми обидва так вважаємо»).

4.5. Правила ведення ділової листування між співробітниками і з зовнішніми контрагентами

4.5.1. У Компанії оформлення офіційних бланків регламентуються нормативними документами і, в першу чергу, ДСТУ 6330-2008.

4.5.2. У Компанії використовуються два стандартних формату бланків документів - А4 (210) x 297 мм) та А5 (148) x 210 мм).

4.5.3. Кожен аркуш документа, оформлений як на бланку, так і не на ньому повинен мати поля не менше 20 мм – ліве; 10 мм – праве; 20 мм - верхнє; 20 мм – нижнє.

4.5.4. Область заголовка.

У цієї частини листи зліва розміщується кутовий штамп Компанії з вказівкою найменування організації, її поштових і інших реквізитів, а також реєстраційний номер і дата реєстрації листи як вихідного документа.

Якщо службове лист є листом-відповіддю, то тут ж вказується, на який документ відповідає це лист. У правою частини заголовка розміщуються реквізити адресата.

Нижче кутового штамп розміщується Заголовок до тексту документа, наприклад «Про постачання автомобілів».

4.5.5. Звернення.

Звернення може починатися зі слів «Шановний + прізвище (ім'я, по батькові)» або «Дорогий + ім'я і по-батькові (ім'я)». Звернення на «ти» неприпустимо.

Посаду особи, якій адресовано документ, вказують у давальному відмінку, наприклад: Генеральному директору ВАТ Альфа Бізнес» Ст. А. Прохорову

У випадку якщо ви ставте скорочення «П-ну», «пані», то на початку пишеться прізвище респондента, після - ініціали.

Документ не повинен утримувати більше чотирьох адресатів. Слово

«Копія» перед другим, третім, четвертим адресатами не вказують. При більшому числі адресатів складають список розсилки документа.

При направленні листа до організації вказують її найменування, потім поштовою адресу. При напрямку документа фізичному особі вказують прізвище та ініціали одержувача, потім поштовою адресу.

4.5.6. Текст листи.

Текст службового листа, як правило, має стосуватися одного питання або кількох питань, якщо вони взаємопов'язані і будуть розглядатися в одному структурному підрозділі. Текст листа, як правило, складається з двох частин. У першою частини викладається причина, заснування або обґрунтування складання листи, наводяться посилання на документи, є основою підготовки листи.

У другий частини, починається з абзацу, містяться висновки, пропозиції, прохання, рішення і т.д.

4.5.7. Заключна формула ввічливості.

Закінчувати лист слід словами подяки за співпрацю. І потім перед вашої підписом

ставиться вираз: «З повагою, ...» або «Щиро Ваш...».

4.5.8. Підпис.

До складу реквізиту «Підпис» входять найменування посади особи, підписав документ (повне, якщо документ оформлений не на бланку, і скорочене - на документі, оформленому на офіційному бланку компанії); особиста підпис; розшифровка підписи (ініціали, прізвище).

4.5.9. Вказівка на додаток.

Позначку о наявності програми, названого в тексті листи, оформлюють наступним чином:
Додаток: на 5 л. в 2 екз.

Якщо лист має додаток, не названий у тексті, то вказують його найменування, кількість листів і число екземплярів; при наявності кількох додатків їх нумерують. Якщо програми скинуті, то число листів не вказують.

4.5.10. Вказівка на розсилку копій.

Якщо додаток спрямовують не по всім зазначеним в документі адресам, то позначку о його наявності оформлюють наступним чином:

Додаток: на 3 л. в 5 екз. тільки в перша адреса .

4.6. Правила ведення електронної листування.

4.6.1. Правила ведення листування з клієнтами.

- У початку листи слід привітати клієнта, доречні фрази: «Добрий день (ранок вечір)».
- При листуванні з клієнтами Компанії слід дотримуватись правил ввічливого звернення, бути терплячим і уважним до питань (прохань) клієнтів, бути коректним.

- Для закінчення листа прийнято таку форму: З повагою, найменування посади ПІБ

4.6.2. Вимоги до веденню офісний листування.

- У Компанії прийнято певні вимоги до ведення офісної листування, які покликані упорядкувати проведення масових поштових розсилок і сприяють коректному викладу надається інформації.

- Для розсилки офіційних повідомлень, що стосуються всіх співробітникам Компанії, використовується спеціальна розсилання.

- Проект інформаційної масовий розсилки офіційного або неофіційного характеру для попереднього узгодження та подальшого ознайомлення співробітників Компанії необхідно спрямовувати в адреса

Управління інформаційних технологій.

- Текст подібних повідомлень повинен бути сформульовано стилістично грамотно та коректно, без вкладень.

- Співробітник Компанії не має права самостійно і без погодження використовувати масові розсилки. Недотримання цієї вимоги вважається дисциплінарним порушенням.

- У форс-мажорних випадках без погодження можуть розсилатися лише термінові оповіщення наступних відділів: бухгалтерія, господарський відділ, управління по роботі з персоналом, відділ системної інтеграції і технічних засобів. Подібні масові розсилки можуть містити лише наступні теми:

- інформація по адміністративно-господарським питанням;

- інформація по адміністративно-технічним питанням;

- інформація щодо фінансових питань; інформація по організаційним питанням.

- Для повідомлень особистого характеру о днях народження, інших ювілейних та значущих датах (народження дітей, весілля, захист дипломів тощо. п.), пропозицій про купівлю-продаж, здачу-зйом і т. п. використання масових розсилок неприпустимо.

- Контроль за дотриманням працівниками Компанії правил ведення офісний листування покладається на їх безпосередніх керівників.

4.7. Порядок використання конфіденційною і інсайдерської інформації.

Компанія належним чином дбає о захисту конфіденційною інформації, список якої визначено відповідними внутрішніми документами.

4.7.2. Компанія в особі виконавчих органів робить вичерпні заходи по захисту комерційної і службовий інформації, забезпечує конфіденційність і режим роботи з такої інформацією, встановлює перелік такої інформації, дотримуючись розумного балансу між відкритістю Компанії і прагненням не нанести збитки його інтересам.

4.7.3. У договір з посадовими особами та працівниками Компанії у обов'язковому порядку включаються умови о нерозголошення конфіденційною інформації.

4.7.4. Виконавчі органи Компанії забезпечують дотримання режиму конфіденційності з метою захисту ділової інформації, службової та комерційної таємниці, запобігання можливої шкоди від розголошення або несанкціонованою витоку ділової інформації, винятки фактів незаконного використання цієї інформації будь-якими зацікавленими особами.

4.7.5. Виконавчі органи Компанії забезпечують надійний механізм підготовки, погодження та контролю за змістом та термінами розкривається інформації, належну систему зберігання документів Компанії, функціональність і безпека інформаційних ресурсів

4.7.6. Співробітники Компанії, уповноважені здійснювати комунікації зі співробітниками Компанії у зв'язку з виконанням службових обов'язків, повинні забезпечувати рівну можливість всім зацікавленим особам на одночасний доступ до розкривається суттєвою інформації о діяльності Компанії, а також повинні приймати заходи по спростування недостовірною інформації, якщо її поширення тягне за собою збитків Компанії.

4.7.7. У разі порушення чинного законодавства у сфері розкриття інформації, а також норм справжніх Правил, що привели до заподіяння шкоди Компанії, винні у такому порушенні особи, що входять до склад органів управління, та/або посадові особи Компанії можуть бути залучені відповідно до дисциплінарної, цивільно-правовий, адміністративною або кримінальної відповідальності.

5. Оцінка інформаційної діяльності та підвищення ефективності комунікацій

5.1. Щорічно служба внутрішнього контролю Компанії проводить внутрішній інформаційний аудит Компанії для оцінки результатів її корпоративної інформаційну діяльність.

Результати таких аудиторських перевірок передаються на розгляд поради директорів і правління Компанії. за підсумкам аудиту готуються управлінський аналіз, висновки та рекомендації.

5.2. Управління по роботі з персоналом слідкує за тим, щоб працівники Компанії були повністю обізнані про її діяльність, знали про останні корпоративних подіях. Для цього управління по роботі з персоналом організує регулярні інформаційні доповіді, а також вибірково перевіряє працівників Компанії на їх поінформованість.

Працівники Компанії повинні володіти базовий корпоративної інформацією і правилами звернення з ній. Їх знання перевіряються при проходження атестації.

6. Контроль і відповідальність за виконання справжніх Правил

6.1. Члени ради директорів та правління Компанії, керівники та співробітники Компанії несуть відповідальність за дотримання справжніх Правил.

6.2. Кожен співробітник компанії несе персональну відповідальність за дотримання цих Правил та за недоведення до відома керівництва Компанії інформації про всіх відомих йому/їй випадках порушення вимог справжніх Правил.

6.3. У випадку порушення чинного законодавства, норм і вимог, а також норм справжніх Правил, що привели до заподіяння шкоди Компанії, винні в такому порушенні особи, вхідні в склад органів управління, та/або співробітники Компанії можуть бути залучені до дисциплінарної, цивільно-правовий, адміністративною або кримінальної відповідальності.

Рішення о залученні до відповідальності приймається в відповідно з порядком, встановленим у Компанії.

6.4. Контроль над дотриманням справжніх Правил несе правління Компанії.

Порада директорів Компанії вправі запитувати інформацію о дотриманні справжніх Правил у голови правління та/або членів правління Компанії.

6.5. Справжні Правила затверджується повітом директорів Компанії.

6.6. Якщо внаслідок зміни законодавчих та нормативних актів Російською Федерації окремі статті справжніх Правил вступають в суперечність із законодавчими актами, вони втрачають чинність і досі внесення змін до Правил діють безпосередньо норми закону та нормативні акти України.

Положення по навчанню

1. Загальні положення

Положення про навчання персоналу (далі – Положення) розроблено з метою систематизації дій і процедур, спрямованих на навчання і розвиток персоналу, розвитку необхідних компетенцій, підвищення кваліфікації працівників та оптимізації витрат на навчання, встановлення взаємних прав і обов'язків підприємства (далі - Суспільство) і співробітників .

Положення є частиною кадровий політики і включається в мотиваційну програму.

Навчання персоналу – процес отримання працівником нових знань, умінь та навичок з основних компетенцій, прийнятих у Товаристві, передача досвіду поведінки в професійно значних ситуаціях.

1.1 Ціль навчання персоналу

Метою навчання персоналу є підготовка висококваліфікованого персоналу, формування і підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог Товариства і перспектив розвитку, створення кадрового резерву.

2. Види і методи навчання

2.1. За типом навчання ділиться на обов'язкове та додаткове. Обов'язкове навчання - навчання для тих категорій співробітників, діяльність яких передбачає отримання допуску до виконання робіт, присвоєння розряду, атестацію та інше навчання, необхідність якого обумовлено в спеціальних документи.

Додаткове навчання – навчання, яке проводиться для будь-якої категорії персоналу з метою підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій, підвищення рівня лояльності до Компанії, формам планування і організації навчання підрозділяється на планове та позапланове.

Планове навчання - навчання, що проводиться в рамках запланованого і затвердженого бюджету по термінів, вартості навчання.

Позапланове навчання – навчання, яке проводиться за потребою під нові виникли потреби Товариства поза рамок бюджету по термінам і вартості.

Позапланове навчання Виготовляється з метою підвищення мотивації окремих спеціалістів, підтримки прагнення кар'єрного зростання і постійного професійного вдосконалення. Претендувати на позапланове навчання можуть:

- переможці конкурсів «Кращий співробітник року»;
- співробітники, яким необхідне підвищення кваліфікації з метою виконання професійних задач.

3. Планування і організація навчання персоналу

3.1. З метою систематизації навчання персоналу і формування бюджету відділу по персоналу щорічно формується щорічний План навчання персоналу.

План навчання персоналу розробляється з обліком:

- стратегії розвитку Товариства;
- кадровий політики на поточний період;
- розвитку необхідних (нових) компетенцій;
- даних по формуванню кадрового резерву;
- бюджетних обмежень.

При плануванні річного бюджету на навчання 90 % бюджетних коштів у навчання персоналу виділяється на планове навчання; 10% - на позапланове навчання. У випадку недостатності запланованого резерву Виготовляється коригування бюджету і плану навчання.

При складанні Плану навчання персоналу керівники підрозділів до 1 грудня кожного року надають до відділу з персоналу заявку про навчання співробітників з обґрунтуванням необхідності навчання, зазначенням списку співробітників, для яких необхідно провести навчання, та зразкового змісту навчання.

За підсумками щорічної оцінки персоналу та з урахуванням завдань, що стоять перед підрозділами на запланований рік, директор по персоналу визначає доцільність проведення навчання по кожному працівнику та забезпечує складання Плану навчання персоналу за Товариством на майбутній рік.

План навчання персоналу узгоджується з керівниками підрозділів, фінансовим директором, керівником юридичного департаменту та затверджується генеральним директором

Товариства. Бюджет на навчання узгоджується з фінансовий директор.

З моменту затвердження Плану навчання персоналу Усе питання навчання контролює менеджер з навчання, а директор з персоналу несе персональну відповідальність за організацію процесу навчання в суспільстві.

Затверджений План навчання персоналу доводиться під підпис до кожного керівника підрозділи тільки в частини його компетенції.

Коригування Плану навчання персоналу проводиться щомісяця до 25-го числа місяця на підставі службових записок керівників підрозділів о проведенні позапланового навчання або при з'ясуванні обставин, у зв'язку з якими навчання, згідно з Планом, не може бути проведено. При цьому зміни повідомляються менеджеру по навчання.

3.2 Складання Програми підвищення кваліфікації

за підсумкам річний оцінки персоналу до 15 грудня кожного року директор з персоналу на підставі необхідності формування тих чи інших компетенцій забезпечує складання Програми підвищення кваліфікації окремих працівників на наступний рік, що є складовий частиною план навчання.

3.3 Організація позапланового навчання

У разі потреби у позаплановому навчанні співробітників безпосередній керівник співробітників або керівник підрозділи, зацікавлений в проведенні навчання, формує службову записку про проведення позапланового навчання на ім'я директора з персоналу з обґрунтуванням необхідності навчання, вказівкою списку співробітників, для яких необхідно провести навчання, і зразкового змісту навчання. При позитивному рішенні директор по персоналу вносить зміни до затвердженого Плану навчання персоналу та надає його на затвердження генеральному директору Суспільства. У випадку необхідності зміни бюджету на навчання директор по персоналу погоджує зміни з фінансовим директором.

3.4 Організація зовнішнього навчання

Програми зовнішнього навчання (додаткового та індивідуального) формуються на підставі побажань керівників підрозділів, стратегії розвитку персоналу, підсумків оцінки персоналу за два місяці до про- ведення навчання згідно Плану.

Інформацію про ринок навчання персоналу збирає та систематизує менеджер по навчанню персоналу. За складання бази контрагентів по навчанню і збір інформації про програмах навчальних організацій несе відповідальність директор по персоналу. Керівник підрозділи має право подати на розгляд директора з персоналу, що його цікавлять рекламні матеріали навчальних організацій.

Рішення о виборі зовнішньої навчальною організації (викладача) приймає менеджер з навчання та директор з персоналу за погодженням з керівником підрозділи, напрямним працівника на навчання.

Вибір зовнішньої навчальною організації проводиться на підставі наступних критеріїв:

- відповідність запропонованої навчальної програми побажанням зацікавленого керівника підрозділи;
- кваліфікація викладачів навчальною організації (Репутація, наявність освіти та практичного досвіду по темі навчання);
- вартість навчання.

Після вибору провайдера проведення навчання директор з персоналу забезпечує:

- подачу заявки провайдера на участь в навчанні;
- висновок договору з провайдером;
- організацію оплати згідно умовам договору.

За тиждень до початку навчання директор з персоналу з електронної поштою інформує працівників, що відправляються на навчання, про навчальною організації, викладачі, програмі навчання, місці та часу проведення навчання.

Після проведення навчання директор по персоналу забезпечує контроль відвідування занять співробітниками, а також внесення до бази даних відомостей о проходження навчання: в особисте справа співробітника (копія до- документа , що підтверджує проходження навчання та заповнення картки формі Т-2) та в інформаційної системи 1С: Кадри.

3.5 Організація внутрішнього навчання Програми внутрішнього навчання готуються:

менеджером з навчання – для первинного навчання новоприбулих співробітників та поточного корпоративного навчання;

керівником підрозділу – для первинного навчання на робітнику місці під час проходження

терміну адаптації та наступного періодичного навчання.

Внутрішнє навчання проводиться безпосереднім керівником або наставником.

Програми внутрішнього навчання розробляються менеджером по навчання, за місяць до проведення навчання погоджуються з керівниками тих підрозділів, співробітники яких скеровуються на навчання, затверджуються директором по персоналу.

Програма навчання містить наступну інформацію:

- цілі і завдання навчання;
- зміст навчання;
- склад учнів співробітників;
- періодичність і тривалість навчання;
- відповідальність за організацію і контроль навчання.

При проведенні внутрішнього навчання співробітник, відповідальний за проведення навчання, заповнює Журнал відвідування занять працівниками. Після закінчення навчання Журнал передається в відділ персоналу.

Контроль якості проведення навчання на робочих місцях покладається на директора по персоналу і здійснюється в відповідно з графіками навчання шляхом відвідування занять і перевірки Журналу обліку відвідувань занять.

3.6 Організація індивідуального навчання

З метою довгострокової мотивації співробітника, а також створення резерву висококваліфікованих фахівців, найбільш затребуваних у рамках Товариства спеціальностей, планується навчання по індивідуальним програм, наприклад по програмі міні-МВА.

4. Оцінка результатів навчання

Після проведення навчання відбувається оцінка його результатів.

4.1 Методами оцінки результатів навчання є:

- усний опитування, анкета (оцінка організації навчання учасниками);
- проведення оцінки рівня знань по тесту;
- проведення інтерв'ю з лінійним керівником по оцінці змін поведінки працівника на робоче місце.

4.2 Показниками ефективності навчання є:

- підвищення продуктивності праці;
- зміна показників роботи співробітника (у динаміці до та після проведення навчання);
- зміна показників роботи підрозділи, якщо було навчання цілого підрозділу.

Результати оцінки навчання доводяться до генерального директора і зацікавлених лінійних керівників та керівників підрозділів у вигляді службової записки за підписом директора по персоналу.

4.3 Звітністю по результатам навчання є:

- відсоток виконання плану по навчання;
- показник ефективності використання бюджетних коштів;
- відсоток співробітників, минулих навчання;
- аналіз вищевказаних показників.

за підсумкам будь-якого виду навчання менеджер по навчанню проводить аналіз результатів навчання і спільно з лінійними керівниками виробляє програму заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем, коригування Плану і програм навчання.

Директор по персоналу несе відповідальність за складання кварталних, піврічних і річних звітів о проведенні навчання персоналу.

5. Висновок

Положення поширюється на всіх працівників Суспільства.

Положення і Усе доповнення і зміни до нього затверджуються Радою директорів. Положення вводиться у дію наказом генерального директора і діє до моменту вступу в силу нового Положення. Контроль виконання вимог Положення здійснює директор по персоналу.