

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»

за темою:
**«ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВИ
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконавець

студент 4 курсу 6 групи ЦЗФН

- **Знамеровський Я.-С. О.**
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професор

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

Никифоренко В.Г.

_____ (прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	5
1.1. Сутність корпоративної культури та її місце в системі управління персоналом.....	5
1.2. Типологія та класифікація корпоративної культури.....	12
1.3. Механізм формування корпоративної культури, як основи розвитку персоналу.....	17
2. ДИАГНОСТИКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДЖІ ВІ ЕС СЕРВІС».....	26
2.1 Характеристика діяльності товариства.....	26
2.2 Аналіз організаційної культури товариства.....	34
2.3 Дослідження задоволеності персоналу рівнем корпоративної культури.....	45
3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс».....	52
3.1. Напрямки підвищення рівня корпоративної культури товариства.....	52
3.2. Ефективність заходів підвищення ефективності корпоративної культури товариства	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Корпоративна культура організації з явища одиничного в практиці підприємницької діяльності стає масовим, набуває риси добре скоординованої та пріоритетної стратегії діяльності, стає найбільш значимою поряд з такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням сьогоденних реалій, цій проблемі належної уваги не надається.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення рівня корпоративної культури як основи розвитку персоналу ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс».

Для досягнення вказаної мети випускної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено еволюцію теорії корпоративної культури, визначена сутність, функції та роль корпоративної культури як основи розвитку персоналу організації;
- проведена систематизація типологій корпоративної культури;
- проведена оцінка рівня існуючої корпоративної культури;
- запропоновані рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури як основи розвитку персоналу ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс».

Теоретичною основою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики загального менеджменту, організаційного розвитку, управління корпоративною культурою, управління персоналом. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод використано при дослідженні становлення корпоративної культури; класифікаційно-аналітичний метод – при дослідженні компонентів корпоративної культури, її типів, системи корпоративних цінностей також були використані

методи спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналізу. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, зокрема, Excel та інструмент «побудова лінії тренду».

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України з питань відтворення та використання людського потенціалу, матеріали державної статистичної звітності ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс», наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, ресурси мережі Internet, методичні рекомендації кафедри управління персоналом і економіки праці, дані результатів анкетування персоналу товариства з питань оцінки рівня корпоративної культури.

Практична частина випускної роботи була виконана за матеріалами комерційної діяльності ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс», яке надає транспортно-експедиційні послуги вітчизняним та зарубіжним клієнтам.

ВИСНОВКИ

Сьогодні, коли посилення конкурентної боротьби змушує підприємства формувати у масовій свідомості сприятливе ставлення до бізнесу, дедалі частіше з'являється необхідність підвищення ефективності корпоративної культури. Одним із важливих аспектів загального сприйняття й оцінки організації є враження, яке вона справляє на оточуючих у середині колективу та у зовнішньому світі. Корпоративна культура як об'єктивний інструмент корпоративної діяльності персоналу, відіграє істотну роль в оцінці будь-якого соціального явища чи процесу. Саме тому в першому розділі випускної роботи значну увагу приділено аналізу теоретичних аспектів корпоративної культури, зокрема, було розглянуто її поняття, типології та роль в розвитку персоналу підприємств.

Одним із ключових питань на сьогодні є питання, пов'язані саме з тим, як потрібно розвивати корпоративну культуру, якою вона має бути, щоб сприяти розвитку персоналу. Другий розділ роботи присвячений аналізу рівня корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс».

Практична реалізація стратегічних цілей щодо підвищення ефективності корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» надана в третій частині випускової роботи, це – заходи: навчання діловому етикету, проведення навчання щодо підтримки цінностей, ідеалів та етичних норм поведінки; розвиток кар'єри, залучення до справ товариства.

Проаналізувавши показники рівня корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» були виявлені як сильні сторони, так і невідповідності нормативним значенням, а отже її слабкі сторони.

Передусім, слід зазначити, що у цілому управління персоналом організовано на достатньому рівні, про що свідчить наступне:

1. Керівництво ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» багато уваги приділяє пошуку співробітників, чийі установки збігаються з філософією і цінностями, але має місце висока плинність кадрів, що не сприяє розвитку корпоративної культури.
2. Керівництво очікує від своїх працівників: чесність, лояльність,

етичність, дисциплінованість і творчий підхід, однак, разом з тим, не досить ефективно організоване навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Керівництво товариства розглядає управління винагородою як невід'ємну частину системи управління персоналом, головний принцип якої – забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих індивідуальних і колективних результатів праці. Однак, результати анкетування свідчать про недостатню мотивацію персоналу. Хоча соціальний пакет є невід'ємною частиною системи загальної винагороди його межі не в повній мірі використані, а саме: транспортні послуги; медичне обслуговування.

4. Хоча керівництво ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» опікується кар'єрою свого персоналу при безпосередній участі самих співробітників, але ефективність роботи щодо формування особистої зацікавленості і бажання досягнення високих кар'єрних цілей персоналу досить низька.

5. Відсутність серед осіб, які підвищують кваліфікацію, керівників розглядається як слабка сторона з боку вищого керівництва товариства

6. Зрозуміло, що мета ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» – забезпечення вільного і своєчасного обміну інформацією щодо розуміння цілей розвитку корпоративної культури, однак, робота щодо роз'яснення стратегічних цілей і завдань, напрямів розвитку підприємства та ролі працівників не проводиться системно та послідовно.

Разом з тим, в організації управління персоналом товариства є слабкі сторони. До головних слабких сторін управління корпоративною культурою, автор відносить такі як:

- недостатня увага до розвитку кар'єри;
- нерозуміння значущості підвищення кваліфікації та безперервного навчання;
- низький рівень лояльності працівників до організаційного оточення як результат відсутності (або неприйнятності для всіх) єдиної організаційної культури;
- низька мотивація персоналу;

- плинність кадрів;
- відсутність кодексу етичних норм та поведінки персоналу;
- низька якість роботи з молодими працівниками, щодо формування та розвитку корпоративних цінностей.

Саме вище перераховані слабкі сторони корпоративної культури є резервами подальшого її вдосконалення та якості.

В процесі діагностики рівня корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» було проведено анкетування, до якого залучили 20 співробітників різних підрозділів товариства. В процесі опитування з'ясувалися відношення персоналу до питань щодо реалізації функцій-завдань корпоративної культури:

- проведення семінарів, що присвячені цінностям ТОВ;
- розробка системи висунання та розгляду рацпропозицій;
- заохочення навчання, підвищення кваліфікації;
- проведення заходів щодо спільного прийняття рішень, спільних розробок;
- заохочення творчої діяльності (матеріальне, нематеріальне);
- забезпечення зв'язку з керівництвом;
- навчання діловому етикету;
- розробка програми культурної адаптації;
- проведення тренінгів, адаптаційних заходів для робітників з іншою національною культурою;
- формування позитивної трудової етики;
- формування культури праці керівника;
- проведення спільних нарад по досягненню цілей;
- дослідження причетності робітників до тієї чи іншої культури.;

Аналіз, результату анкетування свідчить, що персонал ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» свідомо відноситься до значущості корпоративної культури та віддає перевагу перш за все наступним функціям-завданням: розробка програми культурної адаптації; формування культури праці керівника; заохочення

навчання, підвищення кваліфікації; формування позитивної трудової етики; навчання діловому етикету та ін.

Узагальнюючи визначені резерви щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс», автор дійшов до висновку, що управління соціальними процесами ТОВ та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі вимагає в свою чергу проведення на постійній основі моніторингу трудових відносин в колективі.

Вважаємо доцільним приділити увагу наступним напрямкам удосконалення корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс».

1. Децентралізація управління (делегування більших повноважень лінійним керівникам);
2. Створення на об'єктах інформаційних стендів;
3. Організація занять з етики ділового спілкування;
4. Організація щомісячних нарад із залученням керівників усіх ланок та фахівців.

Управління корпоративною культурою та її змінами є надзвичайно складним завданням, яке передбачає широке застосування соціально-психологічних методів та майстерності міжособистісного спілкування, а саме:

- створення мотивації до змін;
- почуття психологічної безпеки;
- позитивного бачення майбутнього;
- активного залучення працівників до обговорення тих чи інших питань;
- створення умов, що спонукають до навчання.

Розвиток корпоративної культури ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» можливо забезпечити:

1. Встановленням контролю за впровадженням і статусом нових цінностей відповідно до їх пріоритетів.
2. Зміною стилю керівництва за допомогою впровадження нової культури менеджменту в організації.

3. Зміною критеріїв матеріального і морального стимулювання трудової діяльності персоналу, а можливо, і всієї системи його мотивації.
4. Формуванням системи мотивації та розширення меж соціального пакету.
5. Зміною програми навчання персоналу в напрямку приєднання його до нових цінностей та залучення до виконання місії організації.
6. Удосконаленням роз'яснювальної роботи щодо значущості нових цілей і організаційних змін.
7. Особистим прикладом керівництва щодо цінностей організації.

Слід зауважити, що головний чинник успішного удосконалення культури підприємства – це особиста участь керівників підприємства в проведених змінах.

В роботі обґрунтовано, що реалізації тільки одного заходу – розробка альбому «Історій-ілюстрацій ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» дозволить збільшити клієнтську базу на 2,5 % та прогнозувати зростання прибутку у межах 5-10%. Отже, як результат впровадження даного заходу, можна прогнозувати економічний та соціальний ефект. Отже, практична реалізація розроблених заходів буде сприяти поліпшенню рівня корпоративної культури, посиленню репутації та підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Джі Ві Ес Сервіс» на ринку транспортно-експедиційних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аведян Л. І. Система мотиваційних чинників активізації персоналу підприємства // Бізнес-Інформ №1-2, 2015. – с. 102-109.
2. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / Базылев И. // Управление персоналом. – 2007. – №10. – с.76-80.
3. Вачевський М.В. Маркетингова культура у підприємстві: Навчальний посібник / Вачевський М.В. Примаченко Н.М., Баб'як М.М. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 128 с.
4. Воронкова А. Е., Баб'як М. М. , Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2016. – 376 с.
5. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом. / Гандапас Р. // Менеджер и менеджмент. – 2007. – №9. – С. 4-8.
6. Грیشнова О.А., Я. Ольшанська. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
7. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / Дугина О. // Управление персоналом. – 2009– № 12. – С. 8-12.
8. Зверьяков М. І. Перспективи формування нової якості зростання // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 59–74.
9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер.с англ. / Камерон К., Куинн Р. – С-Пб.: Питер, 2011. – 320 с.
10. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR. / Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. – Москва: ИКЦ «МарТ», 2003. – 416с.
10. Качан И.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / Качан И.В., Зубенко В.В. // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – 2011. – №33. – С.187-191.
11. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура / Колесников Г. // Персонал. – 2000. – №3. – С. 40-46.
12. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А.

- Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2015. – 96 с.
13. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
 14. Магура М.И. Современные персонал-технологии / Магура М.И. // Управление персоналом. – 2014. – № 6. – С. 45–50.
 15. Макаrenchенко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий / Макаrenchенко М.А. // Вестник С.-Петербургского университета – 2014. – №3. – С. 53–77.
 16. Миторфанова М.В. Мониторинг корпоративной культуры университета в транзитивной экономике / Митрофанова М.В. // Известия Томского политехнического университета. – 2007 – №6. – С. 96-100.
 17. Никифоренко В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009.– 176с.
 18. Организационная культура. И.В. Грошев. / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 288 с.
 19. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / Родин О. // Менеджмент № 7, 2015. – С. 67-77.
 20. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Л., Бурлакова А. // Персонал. – 2015. - №5. – С.5-13.
 21. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. / Сбитнев А. // Менеджер и менеджмент. – 2007. - №9. – С. 9-19.
 22. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. Монография. – М.: Книжный мир. – 2004. – 206 с.
 23. Спивак В.А. Корпоративная культура./ В.А. Спивак - СПб.: Питер, 2001.
 24. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 127 с.

25. Стрижко О.В. Формування корпоративної культури на українських підприємствах. Вісник СНУ ім.В. Даля. № 10 [140], Част. 2. – 2009. – С.162-165.
26. Таран М. Корпоративная культура. / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №11. – С.104-109.
27. Тихомирова О.Г. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка. / О.Г. Тихомирова – Санкт-Петербург, 2008. – 154 с.
28. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство Питер, 2000. – 368 с.
29. Тощенко Ж.Т. Новый взгляд на понятие "корпоративная культура" / Ж.Т. Тощенко, Н.Н. Могутнова // Социс. – 2005. – № 4. – С. 65 – 67.
30. Тульчинский Г., Терентьева В. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.:Вершина, 2007. – 352 с.
31. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – №89 – 2005. – С.108-115.
32. Усачева Г.М. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании / Усачева Г.М., Косьмина Е.А. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – №82 – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С.11-17.
33. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009 – №7. – С. 37-40.
34. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Хаєт Г.Л., Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведева, В.І. Кулшчук. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.
35. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Черных Е. // Управление персоналом. – 2014. - №3.- С. 66-69.

- 36.Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2012.
- 37.Энциклопедический словарь по культурологии / Под общ. ред.
- 38.А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 478 с.
- 39.http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html – Кондратов О.В.
Формирование корпоративной культуры в организации.