

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом сучасної організації»  
(назва магістерської програми)

на тему: **«Формування й підтримка ефективної  
організаційної культури підприємства**  
(на прикладі ТОВ «Формула Запад-Восток»)

**Виконавець:**

студентка ЦЗФН  
Єфіменко А.С.  
(прізвище, ім'я, по батькові) \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Никифоренко В.Г.  
\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1. Сутність організаційної культури.....	6
1.2. Класифікація та типи організаційної культури.....	16
1.3. Організаційна культура як чинник конкурентоспроможності.....	21
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «Формула Запад- Восток».....	32
2.1. Характеристика основних показників діяльності товариства.....	32
2.2. Аналіз стану діючої організаційної культури підприємства.....	39
2.3. Визначення резервів розвитку організаційної культури.....	47
Висновки до другого розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «Формула Запад-Восток».....	61
3.1. Основи розвитку організаційної культури товариства.....	61
3.2. Впровадження нової комунікативної стратегії та кодексу етичної поведінки персоналу товариства.....	71
3.3. Економічна та соціальна ефективність заходів розвитку організаційної культури товариства.....	75
Висновки до третього розділу.....	78
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

В Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

Але й в умовах уже сформованого ринкового господарства не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних функцій маркетингу. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технологій, зростання обсягу інформації не тільки промислові підприємства знаходяться «у світі постійно вируючої води», де постійно змінюється ситуація, відсутні надійні прогнози і навіть правила гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура.

На сьогоднішній день спостерігається своєрідний прорив як у теоретичних, так і в практичних роботах з організаційної культури. Для одних підприємств організаційна культура – це форма, без якої вже непристойно виходити на ринок товарів і послуг, а для інших – усвідомлення самого себе, набуття сенсу життя, змісту професійної діяльності, без яких важко існувати. Врешті, для сучасних підприємств організаційна культура – це найсильніший мотиваційний фактор.

Актуальність теми даної дипломної роботи обумовлена декількома обставинами:

- по-перше, сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки і впровадження системи цінностей, що відбиває сутність організаційної культури;
- по-друге, організаційна культура дозволяє надати підприємству

власний, неповторний образ в очах клієнтів і партнерів, що є досить важливим чинником конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.

Таким чином, актуальність даної теми визначається необхідністю підвищення керованості соціально-економічного положення підприємства і, як наслідок, підвищення ефективності його діяльності на основі вдосконалення організаційної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – визначення напрямків розвитку організаційної культури, що зумовлюють підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Формула Запад-Восток».

Для реалізації поставленої мети визначені та вирішені наступні завдання:

- визначено поняття та узагальнено типологію організаційної культури;
- проаналізовано вплив організаційної культури на діяльність товариства;
- визначені фактори, що обумовлюють рівень організаційної культури на підприємстві;
- розроблені методичні рекомендації щодо зміни організаційної культури та підтримки її розвитку;
- визначена економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів розвитку організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток».

Теоретичною основою проведених досліджень виступають фундаментальні положення теорії управління персоналом, висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Методологічною основою дипломного дослідження є методи пізнання економічних та соціально-психологічних явищ, зокрема, методів економіко-математичного моделювання, статистичного та соціологічного дослідження, аналіз та синтез, елементи прогнозування. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, Excel, Microsoft Word.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених: Воронкової А.Е., Дмитренко Г.А., Егоршина А.П., Камерона К. та Куинна Р., Качана И.В., Леонтьева Д.А., Радугина

А.А., Спивака В.А., Хаєта Г.Л., Шейна Э. та інших авторів. У роботі також були використані дані соціологічних досліджень та статті, опубліковані в журналах «Управління персоналом», «Служба кадрів» і «СОЦІС».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані конкретні рекомендації та пропозиції щодо усунення існуючих недоліків в організаційній культурі товариства.

Практична частина дипломного дослідження була виконана за даними статистичної звітності та внутрішнього обліку результатів господарської діяльності та матеріалів анкетування персоналу ТОВ «Формула Запад – Восток», яке спеціалізується на наданні різноманітного комплексу готельних послуг найвищого рівня.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні, коли посилення конкурентної боротьби змушує підприємства формувати у масовій свідомості сприятливе ставлення до бізнесу, дедалі частіше з'являється необхідність розвитку організаційної культури. Одним із важливих аспектів загального сприйняття й оцінки організації є враження, яке вона справляє на оточуючих у середині колективу та у зовнішньому світі. Організаційна культура – об'єктивний фактор, який відіграє істотну роль в оцінці будь-якого соціального явища чи процесу. Не випадково автор дипломної роботи, в першому розділі, значну увагу придівив аналізу теоретичних аспектів організаційної культури, зокрема, було розглянуте поняття організаційної культури, систематизовані зарубіжні та вітчизняні підходи до її визначення.

Одним із ключових питань на сьогодні є питання, пов'язані саме з тим, як потрібно розвивати організаційну культуру, якою вона має бути, щоб справляти на суспільство бажане враження. Другий розділ роботи присвячений аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру ТОВ «Формула Запад-Восток».

Розуміння ролі й значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей й уміння формувати та розвивати організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін. ТОВ «Формула Запад-Восток» тільки тоді зможе конкурувати як на вітчизнянному ринку так із західними компаніями, коли зрівняється з ними не тільки за технічними параметрами, але й за мистецтвом керування соціальною структурою, що становить ядро товариства його корпоративну культуру.

Отже, щоб заходи удосконалення організаційної культури мали позитивний результат, необхідно змінити вектори організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток» в інший напрямок, тобто в бік формування культури керівництва,

навчання діловому етикету та проведенню семінарів щодо підтримки цінностей, ідеалів та етичних норм поведінки.

Проаналізувавши показники рівня організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток» 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 «Формула Запад-Восток» багато уваги приділяє пошуку співробітників, чиї установки збігаються з філософією і цінностями, але має місце висока плинність кадрів, що не сприяє розвитку організаційної 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 «Формула Запад-Восток» 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 слаба сторона з боку інспектора по кадрах та вищого керівництва товариства

6. Зрозуміло, що мета ТОВ «Формула Запад-Восток» – забезпечення вільного і своєчасного обміну інформацією щодо розуміння цілей розвитку

організаційної культури, однак, робота щодо розяснення 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 організаційною культурою, автор віднесла:

- 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 організаційної культури є резервами подальшого її вдосконалення та якості.

В процесі діагностики рівня організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток» було проведено опитування, до якого залучили 35 співробітників різних підрозділів товариства. В процесі опитування з'ясовувалися відношення персоналу до питань щодо реалізації функцій-завдань організаційної культури:

- проведення семінарів, що присвячені цінностям підприємства;
- розробка системи висування 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 «Формула Запад-Восток» свідомо відноситься до значущості організаційної культури та віддає перевагу 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 «Формула Запад-Восток», автор дійшов до наступних висновків, що управління соціальними процесами на підприємстві та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі вимагає в свою чергу проведення на постійній основі моніторингу трудових відносин в колективі.

Вважаємо за доцільне приділити увагу наступним напрямам удосконалення організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток»

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 організаційною культурою та її змінами є надзвичайно складним завданням, яке передбачає широкого 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 мають стимулювати та спонукають до навчання.

Розвиток організаційної культури ТОВ «Формула Запад-Восток» 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 розміщення «Кодексу етичної поведінки ТОВ «Формула Запад-Восток» на корпоративному сайті дозволить збільшити клієнтську базу на 10% та прогнозувати зростання прибутку на 2,5%. Отже, як

результат впровадження «Кодексу етичних норм і ділової поведінки», можна прогнозувати економічний ефект у сумі 3897,5 тис. грн. ( $1559 \cdot 2.5$ ). Отже, практична реалізація розроблених заходів буде сприяти поліпшенню рівня організаційної культури, посиленню репутації та підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Формула Запад-Восток».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / Базылев И. // Управление персоналом. – 2007. – №10. – с.76-80.
2. Вачевський М.В. Маркетингова культура у підприємстві: Навчальний посібник / Вачевський М.В. Примаченко Н.М., Баб'як М.М. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 128 с.
3. 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, 2006. – 376с.
4. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом. / Гандапас Р. // Менеджер и менеджмент. – 2007. – №9. – С. 4-8.
5. 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-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
6. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / Дугина О. // Управление персоналом. – 2000 – № 12. – С. 8-12.
7. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер.с англ. / Камерон К., Куинн Р. – С-Пб.: Питер, 2001. – 320 с.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR. / Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. – Москва: ИКЦ «МарТ», 2003. – 416с.
9. Качан И.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / Качан И.В., Зубенко В.В. // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – 2008. – №33. – С.187-191.
10. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная
11. культура / Колесников Г. // Персонал. – 2000. – №3. – С. 40-46.
12. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А.

- Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
13. Корпоративная культура и управление изменениями / Под ред. Е. Харитоновой. – М.: Harvard Business Review, 2006. – 192 с.
14. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
15. Магура М.И. Современные персонал-технологии / Магура М.И. // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С. 45–50.
16. Макаренко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий / Макаренко М.А. // Вестник С.-Петербургского университета – 2004. – №3. – С. 53–77.
17. Макаренко М. А. Организационная культура как фактор успеха фирмы / Макаренко М.А. // Вестник Санкт-Петербургского университета – 2006 – №4. – С. 70-80.
18. Мизелева Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Мизелева Г.С., Балакина И.В., Эйдельман Я.Л. // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14–32.
19. Миторфанова М.В. Мониторинг корпоративной культуры университета в транзитивной экономике / Митрофанова М.В. // Известия Томского политехнического университета. – 2007 – №6. – С. 96-100.
20. Нанака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И.Нанака, Х.Такеучи. Пер с англ. А. Трактинский. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
21. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009.– 176с.
22. Организационная культура. И.В. Грошев. / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
23. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие./Максименко А.А. – Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2003.- 168 с.

- 24.Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / Родин О. // Менеджмент № 7, 2005. – С. 67-77.
- 25.Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Л., Бурлакова А. //Персонал. – 2005. - №5. – С.5-13.
- 26.Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. / Сбитнев А. // Менеджер и менеджмент. – 2007. - №9. – С. 9-19.
- 27.Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. Монография. – М.: Книжный мир. – 2004. – 206 с.
- 28.Спивак В.А. Корпоративная культура./ В.А. Спивак - СПб.: Питер, 2001.
- 29.Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
- 30.Стрижко О.В. Формування корпоративної культури на українських підприємствах. Вісник СНУ ім.В. Даля. № 10 [140], Част. 2. – 2009. – С.162-165.
- 31.Таран М. Корпоративная культура. / М. Таран // Кадровик України. – 2007. – №11. – С.104-109.
- 32.Тихомирова О.Г. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка. / О.Г. Тихомирова – Санкт-Петербург, 2008. – 154 с.
- 33.3. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство Питер, 2000. – 368 с.
- 34.Тощенко Ж.Т. Новый взгляд на понятие "корпоративная культура" / Ж.Т. Тощенко, Н.Н. Могутнова // Социс. – 2005. – № 4. – С. 65 – 67.
- 35.Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ – №89 – 2005. – С.108-115.
- 36.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.

- 37.Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009 – №7. – С. 37-40.
- 38.Хаст Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Хаст Г.Л., Л.Г. Хаст, С.В. Ковалевський, О.А. Медведева, В.І. Кулшчук. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
- 39.Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005 –№4– С.29-54.
- 40.Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Черных Е. // Управление персоналом. – 2004. - №3.- С. 66-69.
- 41.Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.
- 42.. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Социс. – 1996. – № 7. – С. 47 – 55.
- 43.Шляхетко В.В. Підприємницька культура в системі факторів підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств // Автореф. Дис. На здобуття наукового ступеня канд. ек. наук, спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Львів. – Інститут регіональних досліджень. – 2005. – 21 с.
- 44.Энциклопедический словарь по культурологии / Под общ. ред.
- 45.А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 478 с.
- 46.[http://www.magistr-mba.ru/tree\\_articles\\_24\\_65.html](http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html) –
- 47.Кондратов О.В. Формирование корпоративной культуры в организации.
- 48.<http://corpculture.ru/content/struktura-i-modeli->

o r g a n i z a t s i o n n o i - k u l t u r y

49. Кандария И.А. Структура и модели организационной культуры.

<http://www.hr100.ru/wmc/function/culture/> – Мищенко А. П. Корпоративная культура.