

НАУКОВА РОБОТА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК
ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ»**

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ.....	7
1.1. Стан наукової розробки та характеристика головних понять теми	7
1.2. Загальна характеристика організаційної культури у соціологічному вимірі.....	10
1.3. Етапи професійної соціалізації співробітника	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ.....	18
2.1. Обґрунтування методів емпіричного дослідження впливу організаційної культури на професійне зростання особистості	18
2.2. Результати дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості на прикладі ТОВ «Регіон-Продукт».....	23
2.3. Рекомендації щодо оптимізації професійного зростання особистості важелями організаційної культури	30
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	36
ДОДАТКИ.....	39

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми визначається тим фактом, що організаційна культура є базисом професійної соціалізації співробітників, а отже потребує її детального вивчення. На сьогоднішній день у представників малого та середнього бізнесу відсутнє сприйняття важливості організаційних норм, цінностей, мікроклімату всередині трудового колективу, що призводить до неефективного використання наявних можливостей розвитку персоналу. Кожен елемент організаційної культури має свій вплив на те, як швидко особистість адаптується до нових умов роботи та почне своє професійне становлення і зростання. Саме тому важливо формувати правильне розуміння організаційної культури та її впливу на розвиток як окремої особистості, так і компанії в цілому.

Мета: дослідження організаційної культури, на прикладі діючої організації, як чинника професійного зростання особистості.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура як різновид соціального інституту та сфера соціального повсякдення організації.

Завдання: визначити стан наукової розробки та головні поняття теми; обґрунтувати методи емпіричного дослідження впливу організаційної культури на професійне зростання особистості; охарактеризувати організаційну культуру у соціологічному вимірі; розглянути стадії професійної соціалізації співробітників; проаналізувати результати проведеного дослідження; розробити рекомендації щодо оптимізації професійного зростання особистості важелями організаційної культури.

Методи дослідження: системний, історичний, класифікації та типологізації, соціологічні методи збору даних такі як, глибинні інтерв'ю, вторинна обробка даних, експертне опитування, а також SWOT аналіз.

Ключові слова: «організація», «організаційна культура», «ціннісні орієнтації», «особистість».

ВСТУП

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлюють потребу створення дієвих організаційних, організаційно-управлінських та соціально-економічних механізмів, які здатні підвищити потенціал не лише окремого підприємства, а й економіки країни в цілому. Для розробки та впровадження подібних механізмів пропонуються різні підходи, серед яких важливе місце займають соціологічні концепції організаційної культури.

Розуміння соціальної значущості оргкультури дозволяє своєчасно впливати на стратегію розвитку будь-якої організації, залишатися дієздатною в сучасних складних умовах. Проте в Україні організаційна культура лише починає вивчатися з позиції застосування та впровадження її норм та цінностей у повсякденну практику трудових колективів. Сьогодні відсутнє не лише належне обґрунтування необхідності оцінки організаційної культури, а й чітке розуміння методології як саме це зробити. Особливості формування організаційної культури компаній різних типів в соціологічному вимірі досі залишаються недостатньо вивченими.

Актуальність теми також підтверджується тим фактом, що організаційна культура є базисом професійної соціалізації співробітників, а отже потребує її детального вивчення. На сьогоднішній день у представників малого та середнього бізнесу відсутнє сприйняття важливості організаційних норм, цінностей, мікроклімату всередині трудового колективу, що призводить до неефективного використання наявних можливостей розвитку персоналу. Кожен елемент організаційної культури має свій вплив на те, як швидко особистість адаптується до нових умов роботи та почне своє професійне становлення і зростання. Саме тому важливо формувати правильне розуміння організаційної культури та її впливу на розвиток як окремої особистості, так і компанії в цілому.

Проблемна ситуація даної теми полягає у тому, що на сьогоднішній день організаційна культура в Україні характеризується вузькістю її сприйняття

управлінською ланкою та реалізується на практиці у вигляді поздоровлень зі святами та корпоративними заходами. Відсутність бачення організаційної культури як інструмента управління персоналом, в цілому, та чинника професійного зростання особистості, зокрема, призводить до втрачених можливостей соціального розвитку трудового колективу організації.

Об'єктом дослідження – виступає організаційна культура як різновид соціального інституту та сфера соціального повсякдення організації.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні засади та практичні аспекти організаційної культури як чинника професійного зростання особистості.

Мета роботи полягає у дослідженні організаційної культури як чинника професійного зростання особистості.

Для досягнення мети були поставлені наступні дослідницькі завдання:

- визначити стан наукової розробки та головні поняття теми;
- охарактеризувати організаційну культуру у соціологічному вимірі;
- проаналізувати етапи професійної соціалізації співробітників;
- обґрунтувати методи емпіричного дослідження впливу організаційної культури на професійне зростання особистості;
- висвітлити результати дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості;
- розробити рекомендації щодо оптимізації професійного зростання особистості важелями організаційної культури.

Гіпотеза. Організаційна культура є одним з чинників, що впливають на професійне становлення та зростання особистості.

Допоміжні гіпотези. Перша з них полягає у припущенні, що організаційна культура має безпосередній вплив на діяльність компанії та є одним з вирішальних факторів її успішності. Друга базується на твердженні, що тісні стосунки робочого колективу поза межами роботи можуть сприяти зростанню ефективності робочого процесу. Третьою з допоміжних гіпотез є припущення, що стаж роботи у певній компанії впливає на зацікавленість її

працівників професійно розвиватися, а саме чим вище стаж роботи, тим нижчим буде рівень зацікавленості.

Методи дослідження: системний, історичний, класифікації та типологізації, соціологічні методи збору даних такі як, глибинні інтерв'ю, вторинна обробка даних, експертне опитування, а також SWOT аналіз.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на науковій конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука – 2019» у вигляді наукових тез «Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості» та на IX Міжнародній науковій конференції «Соціальне прогнозування та проектування майбутнього країни: проблеми миру та ненасильства в змінах глобального порядку» у вигляді наукових тез «Роль національного чинника в формуванні організаційної культури». Результати роботи було впроваджено в межах роботи ТОВ «Регіон-Продукт», відповідно до наданих рекомендацій.

Структура конкурсної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, спису літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Стан наукової розробки та характеристика головних понять теми

Зародження інтересів до організаційної культури припадає на 20ті роки ХХ століття, коли почали з'являтися перші наукові дослідження з даної тематики. Проте піку актуальності тема сягнула у 70-80 роки минулого століття. Сьогодні, в межах соціологічної науки, виокремлюють три основні школи вивчення організаційної культури [5, с.46], які відрізняються напрямками дослідження та розумінням її сутності. Представники поведінкової школи у вивченні організаційної культури відштовхувалися від пошуку та аналізу закономірностей, створення спільних цінностей, понять, правил та норм поведінки колективу у процесі його професійної діяльності в організації. Як основних представників школи можна виокремити: Р. Сайерт, Дж. Марч, Д. Хемптон. При цьому, Т. Діл, А. Кеннеді, Т.Дж. Пітерс, Р. Уотерман – представники «школи ефективності», акцентували увагу на впливі організаційної культури на ефективність діяльності організації загалом. Третю школу представляють дослідники Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон, Р. Куін та інші. Розглядали вони організаційну культуру як самодостатній об'єкт досліджень. Були розроблені моделі її формування, методики оцінки, запропоновані різні класифікації організаційної культури.

В Україні та країнах, які входили до складу СРСР, до проблематики організаційної культури та її практичного застосування звернулися лише в середині 90-х років минулого століття. Першими зацікавилися представники соціології та управлінських наук.

Дослідження, що стосуються організаційної культури, лише започатковуються і саме через це не мають системності. Сьогодні цією темою займаються наступні українські вчені: Г. Дмитренко, В. Кириченко,

С. Оборська, З.Шершньова та інші [6, с. 344]. Серед українських науковців уваги заслуговують роботи також роботи О. Андросової та Д. Лефінцева. Тематика більше вивчена у роботах західних вчених, тоді як серед вітчизняних вчених лише починає набирати обертів, проявляючись у поодиноких емпіричних дослідженнях, що лише підсилює актуальність нашої роботи.

Для розгляду нашої теми необхідно більш детально проаналізувати її центральні поняття, а саме «організація», «організаційна культура», «ціннісні орієнтації», «особистість».

Проаналізувавши низку наукових праць, можна погодитися з визначенням представників системного прикладного підходу Р. Акоффа та Ф. Емері, які пишуть про те, що організація – це соціальна група людей, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети за допомогою функціонального розподілу праці. Заслуговує уваги й визначення представників американської школи управління Тома Пітера та Роберта Уотермана [1, с. 516], які визначають організацію у вигляді розумної системи свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має у своїй структурі зайвих елементів.

Організаційна культура – система загальноприйнятих підходів, певна система, що очікується [20, с. 139]. Насправді ж, вона будується на основі традицій, цінностей, спільних заходів. Аналіз різних визначень поняття «організаційна культура» дає нам змогу виокремити спільні риси, притаманні більшості визначень. Так, одна з цих рис – наявність цінностей. З аксіологічної точки зору, цінності – властивість предмета чи явища задовольняти потребу окремої людини чи суспільства. В. Козлов зазначив, що цінності – те, що людина особливо цінує у житті, чому надає позитивного сенсу [2, с. 92]. Цінності, або як їх ще називають «ціннісні орієнтації», налаштовують індивіда у тому, яку саме поведінку можна вважати припустимою. Враховуючи існуючі соціальні розбіжності як у суспільстві загалом, так і в конкретній організації зокрема, цінності серед колективу організації розподілені не у рівних частинах. На цьому ґрунтуються владні та економічні відносини, дружба та партнерство [3, с.78].

Д. А. Леонтьєв [4, с. 138]: виділив три основні форми існування корпоративних цінностей:

- ідеали — напрацьовані, визнані керівництвом та колективом уявлення про досконалість у межах конкретної організації;
- внутрішні мотиваційні системи працівників, які у власній діяльності відображають ставлення до цілей та цінностей компанії;
- втілення ідеалів через поведінку працівника на робочому місці.

Тобто, ми можемо говорити про те, що цінності мають ідеальну природу, проте реалізуються та знаходять об'єктивацію лише в прикладній діяльності людини. Включення працівника у роботу — найголовніша умова засвоєння ним цінностей компанії.

Особистість є об'єктом соціологічних досліджень з позиції того, що вона є суб'єктом соціальних дій, які відбуваються на основі її особистісних якостей та типових моделей поведінки. Особистість формується та розвивається в ході як соціального досвіду [4, с.39], так і індивідуального. Для даної роботи важливим є розуміння того, що кожна особистість інтегрує в собі ті соціально-культурні цінності, що притаманні її оточенню. При цьому для населення, що працює, одними з ключових фігур оточення, що має вплив на особистість, є саме колеги. У соціологічній структурі особистості доречно виокремити три ключових елементи, які відіграють роль у її формуванні: соціальний статус, соціальна роль та спрямованість особистості.

Організаційна культура виникає та проходить той шлях розвитку, що був притаманний законам розвитку культури людського суспільства, групи людей чи окремого індивіда. Історія розвитку оргкультури може бути представлена у вигляді поступового посилення ролі суб'єктивного та індивідуального в людині. Можна говорити про те, що на шляху розвитку практичних та теоретичних напрацювань з організаційної культури людство пройшло той самий шлях, поступово переходячи від колективного до важливості зберігати унікальність на робочому місці.

Отже, вивчення організаційної культури як чинника професійного

зростання особистості активно розпочалося лише на початку 80-х років XX століття. Фундаментальними для подальшого розвитку напрямку стали роботи Е. Мейо, А. Кеннеді та Т. Ділі, Р. Уотермана, У. Оучі та інших. Серед українських науковців уваги заслуговують роботи О. Андросової, Г. Дмитренко, Д. Лефінцева.

Аналіз наукової літератури дозволив виокремити комплекс понять в якому найважливіше місце займають «організація», «особистість», «колектив», «співробітник», «професійні якості» та «організаційна культура». Останнє серед них є ключовим й може бути охарактеризоване як вираження індивідуальних рис компанії та прояв її відмінностей від інших через набір традицій, норм, символів, цінностей, притаманних конкретній організації.

1.2. Загальна характеристика організаційної культури у соціологічному вимірі

Сучасні соціологічні підходи до вивчення організаційної культури часто базуються на розумінні її як соціального інституту [7, с. 230]. Адже організаційна культура має власну структуру, функції, норми та об'єднує важливі суспільні цінності, норми, традиції, задовольняючи основні потреби суспільства. Ще однією ознакою організаційної культури як соціального інституту є її історичне минуле та процес становлення та наявність кінцевої мети існування – задоволення потреб частини суспільства у ефективній організації трудового процесу. Організаційна культура пройшла шлях до її становлення як соціального інституту, починаючи з виникнення потреби, задоволення якої вимагало сумісних дій для досягнення спільною метою. При формуванні оргкультури у кожній організації з'являються норми та правила в ході стихійної взаємодії на перших порах, які в подальшому оформлюються у формально закріплені. Кінцевою точкою появи соціального інституту «організаційна культура» є її сприйняття певною групою людей.

У якості основних функцій організаційної культури можна виокремити наступні [9, с. 29]: просвітницько-виховна, яка полягає у засвоєнні норм,

цінностей та особливостей функціонування, що притаманні конкретній компанії; мотиваційна функція – полягає у заохоченні працівників до роботи, примноження інноваційного потенціалу компанії; стабілізуюча функція дозволяє працівникам зберігати рівновагу під час кризових станів та ситуацій; захисна функція покликана налагодити співпрацю співробітників з зовнішнім оточенням компанії за допомогою її конкурентних переваг; ефективна кадрова політика забезпечує психологічний комфорт кожного співробітника [10 с.234]; комунікативна функція покликана налагодити процес спілкування між членами організації та її зовнішніми агентами. Як результат, культура організації, при задіянні усіх функцій, об'єднує її елементи та сприяє злагодженій роботі команди.

Як кожен соціальний інститут, організаційна культура має спільні з іншими та свої специфічні ознаки. Варто зазначити, що для організаційної культури її ознаки можуть відрізнятися в залежності від компанії, якій вони притаманні, але їх загальна характеристика є незмінною. До основних з ознак варто віднести [11, с.113]: наявність установок та зразків поведінки, які формуються відповідно до форми та специфіки діяльності компанії, стилю керівництва, умов праці та соціалізації нових працівників; наявність культурних символів, наприклад, торгівельна марка або логотип компанії; наявність утилітарних культурних рис, як приміщення, магазин; наявність прописаних або прийнятих без письмового підтвердження норм поведінки, що знаходять своє відображення у статуті та посадових інструкціях; наявність певної ідеології – остання з виокремлених рис, притаманних організаційній культурі як соціальному інституту.

Для виокремлення механізму впливу організаційної культури на процеси навчання та адаптації працівників доцільно звернути увагу на її рівні та елементи, що до них відносяться. Класичною трьохрівневою моделлю можна вважати модель організаційної культури Е. Шейна [12], яку графічно можна представити у вигляді піраміди. Така візуалізація найбільш повно показує, що є основою та базисом організаційної культури, а що притаманно компаніям, де

рівень її розвитку перетнув відмітку «середнього».

Цим базисом, а відповідно першим, глибинним рівнем організаційної культури, виступає рівень «Поведінка та архетипи». Даний рівень стосується лише внутрішньої складової організаційної культури та не виходить за її межі. Доцільно додати, що до цього рівня відноситься: ставлення членів колективу один до одного та до своїх обов'язків, спільне розуміння часу, простору та реалій сьогодення, а також загальне розуміння того, що є правильним та притаманне даній структурі.

Ставлення членів колективу один до одного формують соціально-психологічний клімат в середині компанії [8, с. 110]. Проте для його формування важлива наявність певних передумов, як от свобода та відповідність дійсності обміну інформацією в компанії, взаємопідтримка, довіра та рівень дружнього ставлення один до одного в команді.

Основу діяльності компанії закладають цінності, які сповідують її керівництво та працівники у своїй роботі [22]. Цінностей існує безліч, а їх притаманність колективу залежить від багатьох факторів, проте, вивчення існуючих наукових доробків зарубіжних та вітчизняних вчених, дає нам змогу виокремити чотири типи цінностей, які мають існувати в компанії.

Перший тип – основні цінності, які регулюють усі процеси, що відбуваються в компанії. Саме до цього типу відносяться ті цінності, якими представник компанії та керівництво не можуть поступитися навіть задля економічної вигоди. Це більше не про фінанси, а про філософію бренду. На прикладі великих світових корпорацій, такими цінностями можуть слугувати: відповідний рівень якості товарів та послуг, чесність, досягнення командних цілей завдяки командній роботі, інноваційність тощо. Цей тип цінностей формується при створенні компанії, є менш гнучким до змін та зазвичай закладається керівництвом [25, с. 22].

Бажані цінності – другий тип, в основі позиціонування якого закладене бачення перспективи. Цей тип цінностей не має перетину з основними, а його сутність можна розглянути на прикладі ситуації. Наприклад, компанія бажає у

своїй діяльності дотримуватися цінності балансу робочого та особистого життя. Але, так як компанія працює лише другий місяць, ця цінність не буде занадто актуальною, адже працівники викладаються максимально для закріплення компанії на ринку. Проте, ця цінність закладена на перспективу, коли невпевненому положенню компанії на ринку прийде на заміну її стабільність та приріст фінансових показників. Це власне й є бажаною цінністю.

Третій тип цінностей – ті, які привносять у компанії нові члени колективу. Це є відображенням того, які соціальні та поведінкові характеристики шукаються у кандидатах при прийомі на роботу. Саме ці цінності можуть не бути унікальними серед конкурентів, проте головна умова – вони мають бути унікальними для конкретної організації.

Останній тип корпоративних цінностей – другорядні. Сюди можна віднести ті унікальні прояви ціннісних орієнтацій, які будуть принципово відрізняти організацію поміж конкурентів [13, с. 32]. Для більшості компаній сьогодні саме тут проявляються цінності, пов'язані з соціальною відповідальністю бізнесу, наприклад захист природи, захист прав жінок або дітей, підтримка розвитку спорту в регіоні тощо. Важливо врахувати той факт, що ці цінності не мають ґрунтуватися лише на переконаннях керівництва, а бути сприйняті колективом та всесторонньо підтримуватися ним. Кожен вид цінностей сприймається членами колективу поступово, ще з періоду адаптації [15, с. 37], маючи значний вплив на нього. Адже від сприйняття цінностей залежить можливість входження нового члену колективу у вже сформовану групу та час її адаптації.

Третій рівень, який носить назву «Артефакти», він є поверхневим та найбільш доступним для зовнішнього оточення компанії, адже включає у себе зовнішні прояви елементів організаційної культури. Доцільно віднести саме до цього рівня: кольори, логотип та інші прояви корпоративного стилю [16, с.46], зовнішній вигляд співробітників та наявність обов'язкових корпоративних елементів одягу, емоційну атмосферу, яка панує в компанії, робоче місце співробітників та зовнішній вигляд будівлі, де розташована організація. Також

варто згадати й про ритуали, символи та цінності [17, с. 441], які декларуються для зовнішнього світу але можуть відрізнятися від тих, що притаманні організації у її практичній діяльності. Саме прояв цього рівня є тим, що закладає базис для нових співробітників. Адже зовнішні прояви компанії формують уявлення про неї не лише для потенційних клієнтів, а й для майбутніх працівників. Саме тому важливо приділити увагу зовнішнім проявам внутрішніх принципів, формуючи імідж сучасної, відкритої компанії.

Вплив організаційної культури на научення та адаптацію персоналу є беззаперечним та лягає в основу механізмів мотивації кадрів [26, с. 236]. Для максимально ефективного впровадження мотиваційних механізмів в існуючу оргкультуру важливо врахувати можливі недоліки: суб'єктивність формування системи мотивації; недостатнє врахування особливостей оточення людини, соціуму, в якому вона знаходиться у поза робочий час та більш тісний зв'язок корпоративної культури та членів організації. Можна виокремити основні принципи створення та вдосконалення механізмів розвитку організаційної культури та її впливу [18, с. 44],: відповідність наміченому плану розвитку компанії, її основним цінностям та принципам; можлива зміна оргкультури для досягнення даної відповідності; врахування змін, що відбуваються у суспільстві; пам'ятати, що організаційна культура, як і сама організація, є динамічними, а тому має розвиватися відповідно до рівня розвитку компанії.

Ще одним з механізмів впливу організаційної культури на адаптацію та научення персоналу є визначення винагороди та статусів [14, с. 140], які часто застосовуються несистематично та не в повній мірі, а його сутність полягає у розподілі привілеїв та владних повноважень серед працівників. Так, для прикладу, гарний кабінет чи службове авто отримає працівник, який у своїй діяльності керується нормами поведінки та ролями, які є більш пріоритетними для організації. Тоді як критерії прийняття на роботу нових працівників, просування вже працюючих по кар'єрній драбині та звільнення є одним з основних методів підтримки оргкультури. Крім того, важливим механізмом впливу є постійний моніторинг та оцінка стану організаційної культури, а

також своєчасне внесення змін, що має лежати в основі принципів управління компанією.

Отже, розгляд оргкультури у соціологічному вимірі дає змогу стверджувати, що вона є важливим елементом планування роботи всієї організації, має безпосередній вплив на усі процеси, що в ній відбуваються, та є соціальним інститутом, в діяльність якого включена велика кількість людей та компаній. Оргкультура закріплюється у ритуалах, традиціях, правилах та нормах поведінки, що діють в конкретній організації, а також є однією з найважливіших складових у процесі соціалізації кадрів. Для ефективного використання організаційної культури, прояву усіх її можливостей, як соціального інституту, варто враховувати економічні, політичні та національні особливості суспільства, специфіку роботи компанії та відносини, що в ній панують.

1.3. Етапи професійної соціалізації співробітника

Процес соціалізації передбачає засвоєння та активне відтворення особистістю соціо-культурного досвіду, отриманого в процесі її діяльності, який знаходить відображення у цінностях, нормах, традиціях та лежать в основі повсякденної діяльності людини. Сьогодні ми можемо стверджувати, що соціалізація притаманна людині не лише на загальносуспільному рівні, а й у різних його частинах, в тому числі й професійній.

Професійна соціалізація – система заходів, спрямована на входження, засвоєння та досягнення відповідного рівня професійної майстерності у конкретній трудовій діяльності. Вона базується на принципах загальної, проте має певні відмінності [27, с. 69]. Цей процес є надзвичайно важливим для закріплення людини в конкретному колективі, адже без сприйняття та транслювання основних норм, традицій та правил поведінки особистість буде в певному роді маргіналом для даної соціальної групи. Процесу соціалізації притаманні п'ять основних етапів: адаптація, ідентифікація, інтеграція,

відтворення та передача досвіду.

Стадія соціальної адаптації працівника включає у себе період засвоєння соціального досвіду, сформованого до включення індивіда у дану групу. Основна модель поведінки на цій стадії – наслідування. Дана стадія проходження наступних підетапів: перш за все, після завершення прийому на роботу, кожен новий член команди має бути представлений трудовому колективу та зрозуміти, хто саме буде його наставником. Перший етап є фундаментальним, а отже передбачає засвоєння основних норм, цінностей та моделей поведінки. Саме тому, працівник має розпочати свою роботу з ознайомленням з історією компанії, її Статутом, організаційною структурою та розподілом обов'язків. На цьому ж етапі працівник сприймає правила внутрішнього розпорядку, систему оплати праці, офісних традицій та фізичного розташування працівників і речей, необхідних для виконання покладених на нього функціональних обов'язків.

Друга стадія передбачає бажання працівника виокремити себе серед інших, показати особистісні характеристики. Тобто, працівник ставить сам собі завдання об'єднати те, що він засвоїв на першому етапі про компанію, зі своїми власними переконаннями та тим, що було засвоєно у процесі загальної соціалізації особистості. На цьому етапі засвоєння професійних навичок відбувається найбільш активно, формується розуміння мети діяльності працівника та його ролі в компанії. Окрім закріплення професійних навичок, особистість встановлює контакти з членами команди і включається у її суспільне життя, що характеризує наступну стадію – інтеграцію. Важливим для успішного проходження даного етапу є періодичний контроль з боку старших колег, своєчасне корегування та надання допомоги, якщо це потребується. Даний етап триває від трьох до шести місяців, а його успішність вимірюється розумінням людиною свого подальшого шляху в організації.

Третя стадія – інтеграції – має два основних шляхи розвитку: успішна інтеграція або провальна. Успішна інтеграція працівника означає, що він готовий виконувати покладені на нього доручення без залучення старших

колег, а якість виконаних завдань відповідає потребам організації. Встановлені взаємозв'язки з колегами, які сприяють виконанню покладених завдань. Тоді як провальною інтеграцією можна вважати тоді, коли при закінченні відведеного терміну працівник не налагодив стосунки з колективом та не може приступити до самостійного виконання трудових обов'язків.

Після завершення даної стадії починається основна – стадія відтворення. Власне саме вона передбачає виконання професійних обов'язків у повному обсязі [29, с. 69]. Проте, у сьогоденнішніх, підвладним змінам умовам ведення бізнесу, простого виконання обов'язків вже недостатньо. Сприйнята та набуваюча все більшого охоплення концепція навчання впродовж життя стосується і професійного розвитку [24, с. 202]. Сутністю якого є зміна особистості як професіонала в ході його діяльності. Професійне зростання характеризується та вимірюється зміною кількісних, якісних та структурних перетворень, які мають забезпечувати не лише розвиток галузевих навичок, а й забезпечити нормальне функціонування особи як суб'єкта професійної діяльності. Подібна ідентифікація особистості з професійним життям передбачає проникнення професійних навичок і в особисте життя. Адже типові риси поведінки та норм діяльності визначають ставлення індивіда до оточуючої реальності.

Остання стадія професійної соціалізації працівника характеризується передачею набутого ним досвіду наступним поколінням працівників. Тобто, в певній мірі, працівник повертається до першого етапу професійної соціалізації, але тепер виступає не в ролі того, хто потребує допомоги, а в ролі наставника, який її надає.

Отже, професійна соціалізація – процес, що триває впродовж всього періоду роботи особистості в певній організації. Її успіх залежить від багатьох факторів, в тому числі й від розробки ефективного організаційного механізму управління процесом соціалізації. Відсутність подібного механізму, таким чином, є однією з основних причин декларативності управління процесом професійної соціалізації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ

2.1. Обґрунтування методів емпіричного дослідження впливу організаційної культури на професійне зростання особистості

Спираючись на мету та завдання роботи, для розкриття її теми доцільно застосувати два основні методи – опитування та аналіз документів. Кожен з двох методів виконує специфічні завдання та дає змогу детально дослідити особливості становлення і розвитку організаційної культури компанії, а також її вплив на професійне зростання її співробітників. Тож, зупинимось на кожному методі більш детально.

Виходячи з того, що предметом дослідження конкурсної роботи є теоретичні, методичні засади та практичні аспекти організаційної культури як чинника професійного зростання особистості, доцільно зупинитися спочатку на методі збору соціологічної інформації, що дає можливість розкрити його основні характеристики – опитуванні. Як було зазначено у попередніх підрозділах роботи, вивчення організаційної культури є певною мірою суб'єктивним, адже має включати у себе оцінку співробітниками організації по відношенню до місії компанії, традицій, що в ній існують, та власного сприйняття відносин всередині колективу. Такі оцінки ґрунтуються на основі власного досвіду людини, її системи цінностей, факторів соціалізації тощо. Метод опитування включає в себе дві форми отримання даних: шляхом безпосереднього спілкування із респондентами (інтерв'ювання) та опосередковане (анкетування). Для отримання інформації щодо досліджуваного об'єкту доцільно отримувати інформацію за допомогою глибинного інтерв'ю.

Перш, ніж розглядати використання глибинних інтерв'ю у дослідженні організаційної культури як чинника професійного зростання особистості,

вважаємо за необхідне надати коротку історичну довідку про розвиток цього методу. Можна погодитися з думкою А. Готліба, який відносить інтерв'ю до одного з трьох універсальних методів збору соціологічної інформації, разом з аналізом документів та спостереженням [18, с.20]. У сучасній соціологічній науці є багато підходів до розуміння сутності поняття «глибинне інтерв'ю». Одним з класичних прийнято вважати визначення В.О. Ядова, який зазначав, що інтерв'ю є бесідою, що проводиться відповідно певного плану та передбачає прямий контакт інтерв'юера і респондента, запис якої робиться дослідником за допомогою звуко записуючих приладів або нотатків [21]. Тобто, можна характеризувати інтерв'ю як метод збору необхідної інформації шляхом цілеспрямованої бесіди інтерв'юера та респондента.

Глибинним є визначення С.О. Белановського, який визначає інтерв'ю у якості слабоструктурованої особистої бесіди дослідника та інформанта у формі, яка стимулює останнього детально відповідати на поставлені питання. Із наведених прикладів стає зрозумілим, що глибинне інтерв'ю базується на бесіді та зазвичай використовується для глибинного розуміння об'єкту дослідження: його причин, механізмів, наслідків та ставлення інформанта до тієї чи іншої ситуації, події, явища.

Глибинне інтерв'ю є напівстандартизованим методом та передбачає наявність інструментарію – гайду, який слугує допомогою інтерв'юеру при проведенні інтерв'ю та має структурувати хід бесіди, включаючи у себе важливі моменти для розкриття теми дослідження. Гайд може бути сформованим у вигляді питань, на які інформант має дати відповіді у ході бесіди, або містити у собі тему з підпунктами, про які інтерв'юер має спитати в довільній формі. Дотримання гайду інтерв'юером є не таким строгим як при використанні анкети кількісного опитування, тому існує можливість відходу від формулювання питань, зазначених у ньому, а також додавання нових питань у ході бесіди, що залежить від отриманої інформації.

При розкритті зазначеної теми, глибинне інтерв'ю зазвичай використовуються з метою дізнатися думку співробітників про компанію, її

ресурси, складнощі які виникають при роботі, взаємодії з колективом, проаналізувати внутрішні конфлікти та неформальні зв'язки, що виникли у ході роботи. Достовірність інформації залежить від професійного рівня інтерв'юера, у якості якого може виступати й дослідник. Адже важливо отримати достовірну, а не очікувану для керівництва, інформацію. Першочерговим завданням інтерв'юера є створення відчуття довіри з боку інформанта.

Для вивчення організаційної культури як чинника професійного зростання особистості важливо дізнатися у співробітників досліджуваної компанії про основні складові оргкультури, те у чому вони проявляються та який вплив мають. Перш за все, необхідно зрозуміти яких цінностей у своїй діяльності дотримуються члени колективу та те, як вони сприймають місію компанії.

Метод глибинних інтерв'ю також дасть змогу дослідити організаційні символи компанії [28], до яких можна віднести: спеціальні терміни, поняття, слова, ритуали, які є зрозумілими лише для членів даної організації. Використання цього методу зумовлено також можливістю дізнатися ставлення колективу до подій, що відбуваються у компанії, вивчивши їх глибинні аспекти. Одним з головних регуляторів поведінки людини в організації та її бажання професійно розвиватися є правила та традиції, властиві компанії.

Глибинне інтерв'ю при вивченні обраної теми є найбільш доцільним та має власні переваги. Перш за все, дозволяє отримати достовірну інформацію про поведінку людини, причини даної поведінки. Це не завжди можливо при проведенні фокус-групових досліджень, де інформанти можуть впливати один на одного, створюючи психологічний тиск. По-друге, глибинні інтерв'ю є незамінним інструментом, коли інформанти представляють собою групу людей, яку важко зібрати в один й той самий час, в одному й тому ж місці.

Третьою причиною вибору методом дослідження глибинних інтерв'ю є можливість детально обговорити делікатні теми, як наприклад ставлення до керівництва організації, негативні аспекти роботи в даній компанії.

Глибинне інтерв'ю як метод збору інформації при вивченні організаційної культури та її впливу на професійне зростання особистості має також недоліки. Так, інформація, отримана в ході бесіди, носить суб'єктивний характер. Обмежена кількість інформантів, особливо у випадку дослідження малої організації, не дає можливість абстрагуватися від суб'єктивності сприйняття кожним її членом, на відміну від репрезентативного кількісного опитування. Складність обробки та інтерпретації отриманих даних; вплив інтерв'юера на відповіді інформанта, який може бути нецілеспрямованим, а відбуватися через особливості психологічних факторів, атмосфери проведення інтерв'ю тощо; неможливість розповсюдження результатів дослідження на великі сукупності – ті обмеження, які несе у собі метод глибинного інтерв'ю для дослідження обраної тематики.

Аналіз вітчизняних та закордонних джерел дає змогу виокремити три основні кроки при використанні методу глибинного інтерв'ю. Отже, технологія проведення глибинного інтерв'ю передбачає врахування наступних кроків: підготовка структури інтерв'ю; відбір інформантів, домовленість про інтерв'ю та безпосередньо його проведення; обробка та аналіз інформації.

Аналіз документів – це сукупність методичних прийомів отримання необхідної соціологічної інформації шляхом звернення до документальних джерел, що містять дані про досліджуваний об'єкт, необхідні для вирішення дослідницьких задач. В науковій літературі виокремлюють два методи аналізу документів: неформалізований (традиційний) та формалізований (контент-аналіз) [23, с. 245]. При дослідженні організаційної культури як чинника професійного зростання особистості на прикладі ТОВ «Регіон-Продукт» доцільно використовувати традиційний метод аналізу соціологічних документів. Для того, щоб краще розуміти мету використання даного методу необхідно звернутися до визначення поняття «документ» з соціологічної точки зору.

Документ – це джерело соціологічних даних, яке містить у собі інформацію щодо фактів, явищ та події об'єктивної та мислинневої діяльності

людей, що закріплюється на різних носіях (папір, аудіо- та відеозаписи, компакт-диски, жорсткі диски, тощо) [28]. Даний метод стане основою SWOT аналізу та надасть додаткові можливості при виробленні рекомендацій. В якості документів для дослідження теми нашої роботи використані: Статут ТОВ «Регіон-Продукт», посадові інструкції співробітників, інформацію, розміщену у соціальних мережах та на сайті компанії. На основі аналізу документів заповнено матрицю SWOT, що також є невід’ємною складовою дослідницького процесу.

Результати дослідження та вироблені рекомендації варто підтвердити думкою фахівців, саме тому в якості додаткового методу було обрано експертне опитування. За загальноприйнятим визначенням, експертне опитування – різновид соціологічного опитування, в рамках якого респондентами є компетентні особи, що володіють глибоким знанням про предмет та/або об’єкт дослідження. Експерти обирались за допомогою скринінгової анкети, а результатом опитування стало підтвердження та доповнення рекомендацій для ТОВ «Регіон – Продукт». Експерти обирались шляхом пошуку за допомогою методу «снігової кулі», а також прямим пошуком через фахові портали. Головним критерієм відбору експерта була компетентність, досвід управління персоналом, розробки програм розвитку колективу. Індивідуальні експертні інтерв’ю дали нам змогу почути самобутні думки експертів та глибше обговорити результати дослідження.

Таким чином, розглянувши метод глибинних інтерв’ю та аналізу документів для дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості, можна стверджувати, що їх використання буде найбільш доцільним. Варто зазначити, що саме поєднання обох методів та експертного опитування забезпечить глибинне розуміння об’єкту дослідження.

2.2.Результати дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості на прикладі ТОВ «Регіон-Продукт»

Компанія ТОВ «Регіон-Продукт» працює з 1996 року та має 22 роки професійної діяльності. Компанія є дистриб'ютором молочної продукції по Запорізькій, Дніпропетровській та Донецькій областях.

Середній вік співробітників компанії: 33 роки (без врахування віку директора, працівників складу, водіїв-експедиторів та прибиральниці).

В ході написання конкурсної роботи було проведено 13 глибинних інтерв'ю з: головним бухгалтером, бухгалтером та касиром, менеджерами, торговельними представниками та оператором.

Для проведення прикладного соціологічного дослідження «Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості» було розроблено гайд для опитування працівників компанії ТОВ «Регіон-Продукт», який умовно можна розділити на три основних блоки:

1. загальні відомості про інформанта;
2. робота в ТОВ «Регіон-Продукт»;
3. професійне становлення та зростання (див. Додаток Б).

Вибіркова сукупність виокремлювалась з офісних працівників компанії, які становлять основу організаційної структури компанії та кількісно визначалась на основі теоретичного насичення вибірки, коли інформанти почали повторювати відповіді один одного.

Для розуміння взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів на основі статуту організації та посадових інструкцій була розроблена схема «Організаційна структура компанії ТОВ «Регіон-Продукт» (Див. Додаток В). На даній схемі добре видно, що основними офісними працівниками, за виключенням директора, є працівники відділу бухгалтерії у складі головного бухгалтера, двох бухгалтерів та двох касирів, супервайзер, який керує відділом торгівлі, офісні працівники – менеджери, які об'єднують роботу усіх відділів, торговельні представники та оператори. Для опитування було обрано саме цих спеціалістів, адже вони є постійними працівниками

компанії та формують її організаційну культуру, на відміну від працівників складу та водіїв-експедиторів, більшість з яких змінюється раз на рік.

Одними з ключових складових організаційної культури є місія та цінності компанії. Для дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості важливим є сприйняття кожним співробітником місії та цінностей, а також їх відображення на професійній діяльності. Співробітники ТОВ «Регіон-Продукт» мають загальне уявлення про місію компанії, проте воно не є чітко-сформованим. Так більша частина офісних працівників, дев'ять з тринадцяти опитаних, вважають, що місією компанії є надання якісних послуг компаніям та кінцевим споживачам для задоволення їх потреб.

На основі інтерв'ю можна виокремити три головні цінності, якими керуються працівники компанії ТОВ «Регіон-Продукт» у своїй професійній діяльності:

- Професіоналізм, який проявляється не лише у компетенціях кожного працівника, а й у загальному підході до роботи. Є чітко-сформоване розуміння того, що кожен процес та кінцевий продукт має відповідати стандартам.

- Максимальний результат. Дана цінність полягає в тому, що замовникам надається більше, ніж вони очікують. ТОВ «Регіон-Продукт» не просто надають товари та отримують за них гроші, а консультують замовників з того, яку продукцію коли й кому краще продавати, як налагодити процес постачання продуктів тощо.

- Якість. Це стосується специфіки діяльності компанії, адже молочна продукція, що споживається людьми, має зберігатися та транспортуватися в належних умовах та мати відповідні сертифікати. Яскравим прикладом можуть стати слова одного з інформантів: *«Здесь работают те, кто понимает, что конечный продукт должен быть качественным. Никаких хитростей или «а вдруг не заметят», «и так прокатит». Этого просто нет»* (Інформант 4).

За допомогою асоціативного методу було з'ясовано, які слова співвідносяться у співробітників з компанією в якій вони працюють. Результати представлені у вигляді хмари слів (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Асоціації працівників з компанією ТОВ «Регіон-Продукт»

Даний асоціативний метод дає змогу побачити, що компанія асоціюється у всіх її офісних співробітників виключно з позивної сторони. Варто зазначити, що думка працівників складу та водіїв-експедиторів може відрізнятися, адже умови праці є зовсім іншими. Про сформовану організаційну культуру та її високий рівень розвитку свідчить частота згадувань слів «команда» та «професіоналізм», які назвали 9 з 13 опитаних. Так, наприклад, один з інформантів зазначив: *«Я б сказав, що всі ми це ті, кого об'єднує любов до своєї справи, професіоналізм та розуміння якості. Важко пояснити... Але це ті люди, в яких не виникає питань, якщо потрібно терміново щось закінчити і піти з роботи на дві години пізніше. Наша компанія це наче велика сім'я, члени якої можуть набридати один одному, але завжди прийдуть на допомогу без зайвих питань»* (Інформант 13). На основі отриманих даних можна виокремити модель сприйняття компанії співробітниками: «компанія як команда професіоналів» та «компанія як сім'я». При цьому неможливо відокремлювати одну модель від іншої, адже кожна з них знаходить своє відображення у ставленні співробітників, в більшій чи меншій мірі.

Якщо переходити до стосунків між підлеглими та керівником, то чітко вимальовується модель «керівник як наставник» або «керівник як вчитель». Це проявляється у особистому включенні директора в процеси роботи та прийнятою моделлю поведінки в колективі, що саме керівник впроваджує зміни

в роботі, навчаючи цьому співробітників. Стиль керівництва в переважній мірі демократичний з проявами авторитаризму у певних ситуаціях.

Стосунки з колегами є важливим при розгляді організаційної культури як чинника професійного зростання особистості, адже від клімату всередині компанії частково буде залежати бажання працівника розвиватися й надалі у складі цієї команди. Для вивчення цього аспекту організаційної культури ТОВ «Регіон-Продукт» також був застосований асоціативний метод, як і в випадку зі ставленням до компанії взагалі. Результати представлені у вигляді хмари слів (див. рис. 2.2).

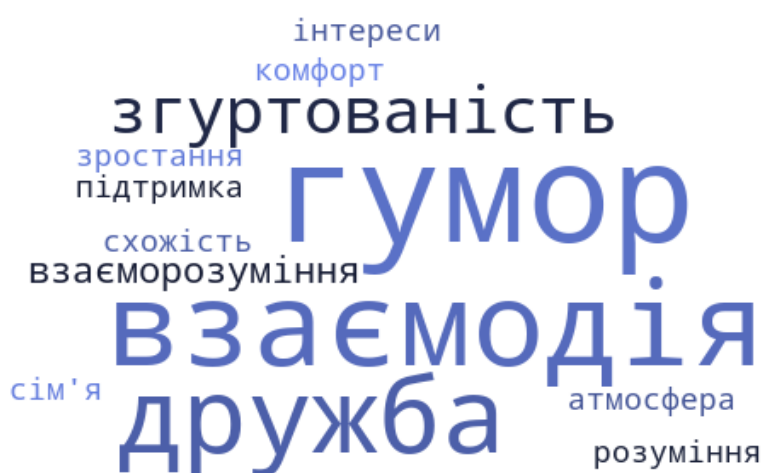


Рис. 2.2. Асоціації працівників з колективом ТОВ «Регіон-Продукт»

З наведеного рисунку видно, що особливе місце в середині компанії займають жарти та почуття гумору. Саме вони, за визначенням працівників, дозволяють знімати стрес, який може виникати в процесі роботи, та налаштовує колектив на роботу. Це формує дружні стосунки як всередині колективу, так і за його межами. Яскравим відображенням цього є фраза одного з інформативів: *«Знаете, первое, что приходит в голову, когда думаешь о нашем коллективе, это юмор. Шутки и приколы, которые не понимают «чужие», постоянные подшучивания, на которые, кстати, никто и никогда не обижается. Не знаю, как в одном месте собрались люди с таким схожим чувством юмора... Хотя, наверное, другие у нас просто не задерживаются»* (Інформант 4). При цьому, не дивлячись на те, що працівники працюють у різних структурних підрозділах, їх об'єднує взаємодія, яка проявляється у підтримці та допомозі один одному

задля досягання спільної мети. При цьому, високий рівень дружніх стосунків у межах колективу має й негативні наслідки, про які говорять самі інформанти. Так дружні стосунки частково заважають робочому процесу, адже особистісні стосунки заважають об'єктивній критиці один одного, що частково спростовує одну з наших гіпотез про те, що тісні стосунки членів колективу поза межами роботи сприяють зростанню показників професійної діяльності.

Організаційна культура знаходить своє відображення у традиціях, притаманних компанії. У ТОВ «Регіон-Продукт» існує декілька традицій, про які сказав кожен інформант. Першою за згадуваннями виявилася традиція читати на початку робочого дня гороскоп на чотирьох різних онлайн-порталах для кожного знаку зодіаку, представленому в колективі. При цьому кожен з членів команди наголошує, що жоден з них не вірить у передбачення та гороскопи, проте це допомагає їм налаштуватися на робочий процес та підняти собі настрій. Друга традиція проявляється у корпоративних святкуваннях днів народжень працівників, а третя у тому, що кожного кварталу організовуються корпоративні свята з активними видами відпочинку (лазартаг, пейнтбол, ковзанка тощо). Усі традиції сприймаються колективом позитивно.

На основі аналізу документів та глибинних інтерв'ю було виокремлено сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та ризики, які відображені у SWOT аналізі компанії (див. Додаток Г). Слабкою стороною компанії є плинність кадрів у нижчих рівнях організаційної структури, проте саме на них в кінцевому результаті лежить формування уявлень про компанію серед клієнтів, адже це впливає на можливість охоплення більшої кількості замовників та швидкість виконання замовлень.

Ще однією слабкою стороною компанії, пов'язаною з організаційною культурою, є складність адаптації нових співробітників до роботи у вже сформованому колективі. Адже сформовані дружні стосунки між членами команди заважають сприйняттю нового члена колективу як рівного собі.

Переходячи безпосередньо до професійного зростання працівників ТОВ «Регіон-Продукт», варто зазначити, що проведене дослідження дало змогу

виокремити два підходи до професійного розвитку, притаманних працівниками компанії. Перший з них – навчання в процесі роботи, проявляється у допомозі старших за посадою своїх підлеглих. Для прикладу, головний бухгалтер навчає бухгалтерів, а ті в свою чергу касирів компанії для професійного зростання кожного. Супервайзер передає свої знання та досвід торгівельним працівникам. Така модель професійного навчання та, як наслідок, розвитку стає можливою завдяки дружнім стосункам у колективі, адже проявляється саме у діяльності співробітників, які працюють в компанії більше двох років.

Друга модель більш характерна працівникам, які працюють в команді нещодавно. Вона проявляється у самостійному навчанні у позаробочий час через читання спеціалізованої літератури (зазвичай книжки та статті з ефективних продажів, маркетингу та управлінських навичок), відвідуванні професійних навчальних заходів, перегляд навчальних відео. Завдяки цьому відбувається професійне зростання та пришвидшується процес адаптації в колективі.

Проте, неможливо сказати, що перша модель не знаходить підтримки серед працівників, що працюють нещодавно. Тоді як для працівників, що працюються більше трьох-п'яти років, спостерігається спад до зацікавлення додатковим навчанням. З боку співробітників це пояснюється зростанням повноважень, а відповідно й обов'язків та завантаженості, що призводить до зменшення вільного часу, який можна приділити навчанню. Дані результати підтверджують третю допоміжну гіпотезу дослідження, яка припускає залежність стажу роботи та бажання професійного розвитку.

Варто зазначити, що з боку керівництва бажання співробітників розвиватися професійно підтримується всебічно, як з боку схвалення, так і через матеріальну компенсацію витрат на навчання. Так, всередині компанії існує можливість, яку надає директор, раз на квартал отримати фінансову компенсацію на курси, тренінги чи професійні заходи, які будуть корисними для компанії. Це було впроваджено ще у 2017 році та отримало підтримку від працівників компанії, які отримали додатковий стимул професійного зростання.

Також нещодавно в компанії було запроваджено певний вид читацького клубу, де обрану книгу за місяць читають усі працівники і потім у форматі обговорення вирішують, що з прочитаного було корисним та що можна застосувати у компанії.

Для підтвердження результатів дослідження та доповнення рекомендацій було проведено експертне опитування. На основі скринінгової анкети (див. Додаток Д) нами було відібрано п'ять експертів, кожен з яких має досвід управління кадрами не менше двох років та безпосередньо пов'язаний з формуванням та розвитком організаційної культури компанії. На основі результатів дослідження було складено гайд експертного опитування (див. Додаток Д), а індивідуальні експертні інтерв'ю дали змогу доповнити рекомендації, наведені у наступному розділі.

Отже, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що компанії ТОВ «Регіон-Продукт» притаманний змішаний тип організаційної культури, де поєднуються ознаки рольової (бюрократичної) культури з розподілом функціональних обов'язків та координацією вищим керівництвом, а також ознаки культури завдання, що полягають в орієнтації на спільне вирішення поставлених завдань та врахування потреб ринку. Виявлено, що норми та цінності організаційної культури прямо впливають на формування як особистісних якостей, так і професійних компетенцій співробітників, що підтверджує нашу основну гіпотезу. Інтерв'ю дали змогу визначити ставлення членів колективу один до одного, компанії та її директора, а також виокремити моделі професійного навчання співробітників: «навчання під час виконання завдання» та «самостійне навчання у позаробочий час». Проведене дослідження дало змогу виявити, що основним джерелом нових професійних навичок та знань для більшості співробітників є більш досвідчені колеги, друковані джерела та відеоматеріали. При цьому, чітко простежуваною є тенденція – чим більше стаж роботи співробітника в компанії, тим нижча його зацікавленість у професійному зростанні, що пояснюється розширенням обсягу обов'язків та зменшенням кількості вільного часу працівника.

2.3 Рекомендації щодо оптимізації професійного зростання особистості важелями організаційної культури

На основі прикладного дослідження та серії індивідуальних експертних інтерв'ю були сформульовані практичні рекомендації щодо оптимізації використання організаційної культури як чинника професійного зростання особистості для компанії ТОВ «Регіон - Продукт». Рекомендації ґрунтуються на інформації отриманій в ході глибинних інтерв'ю, аналізі документів та сучасних тенденцій, пов'язаних з професійним зростанням особистості в рамках конкретної організації.

Перше, на що необхідно звернути увагу керівництву – застарілість та невідповідність посадових інструкцій працівників їх реальним повноваженням в компанії. Потрібно перестати вважати посадову інструкцію непотрібним документом, який можна зробити за шаблоном. Сьогодні її варто розглядати як дієвий механізм для роботи з працівником, який має слугувати помічником як для керівника, так і для фахівця компанії. Важливо прописати функціональні обов'язки, що мають відповідати дійсності, права та обов'язки кожного члена команди. Новим пунктом, який бажано додати до посадових інструкцій, має стати система заохочення та матеріального стимулювання працівника, з прописаними критеріями преміювання та бонусами, які може отримати співробітник за якісно виконану роботу.

Другим, не менш важливим фактором, який може зменшувати бажання нових співробітників розвиватися як професіонала у даній компанії – відсутність розробленої системи адаптації працівника. Необхідно розробити її з включенням етапів роботи нового співробітника з кожним відділом, для налагодження стосунків у вже сформованому колективі. Важливо залучити до розробки даного механізму кожного співробітника організації, щоб кожен самостійно пропонував свою роль в адаптації нового співробітника, а не сприймав її суто директивно.

Третьою рекомендацією, по відношенню до розвитку організаційної культури в ТОВ «Регіон-Продукт» є розробка чіткої місії та цінностей компанії,

до формулювання яких варто долучити кожного працівника. Бажано провести дану роботу в форматі круглого столу та брейн-шторму, де кожен матиме можливість висловити власну думку та відчутти залученість до важливих процесів в компанії, що є одним з видів нематеріального стимулювання співробітника. Важливо, щоб сформовані цінності знаходили відображення в діяльності кожного члена команди, а не були просто записаними на папір без реалізації у практичній діяльності. Цінності та місія – те, чим варто поділитися з потенційними клієнтами, це формує їх ставлення до компанії ще до надання нею послуг. Проте декларовані та реальні цінності та місія можуть відрізнятись, коли перші більше виступають у якості маркетингового інструменту.

Однією з найважливіших рекомендацій стане впровадження системи KPI (Key Performance Indicator) для працівників компанії. Ключовий показник ефективності – відображає досягнення успіху працівником компанії в певній діяльності або при досяганні певної мети.

KPI виступає у ролі кількісно вимірюваного індикатору фактично досягнутого результату, який враховує витрачені ресурси та отриманий результат. Постановка конкретних цілей з кількісними показниками – додатковий стимул працівника їх досягти, адже це впливає на заробітну платню, схвалення керівництва та колективу.

Впровадження системи KPI дає змогу мотивувати співробітника на виконання поставлених цілей, встановити співвідношення між сформованим планом та реальним станом справ на даний момент і побачити результати роботи кожного члена команди.

Для працівників ТОВ «Регіон-Продукт», враховуючи специфіку їх діяльності, найбільш доречно впровадити наступні ключові показники ефективності:

- KPI торговельних представників компанії: кількість замовлень; кількість заохочення потенційних клієнтів та їх конверсія у клієнтів компанії; кількість принесеного прибутку компанії; середня вартість чеку; дебіторська

заборгованість (в ідеальному варіанті вихід на показник нуль на кінець підзвітного періоду); кількість повторюваних замовлень;

- КРІ спеціалістів відділу бухгалтерії: своєчасне подання звітів в контролюючі органи та їх грамотне заповнення; відсутність неспланих в строк платежів клієнтів; відсутність помилок в веденні обліку; економія при роботі з постачальниками; відсутність штрафів з боку контролюючих органів через помилки або неналежне виконання обов'язків співробітниками бухгалтерії; відсутність скарг на роботу відділу з боку контрагентів, працівників та клієнтів компанії.

- КРІ супервайзера: кількість системних торговельних точок; кількість результативних замовлень; середня сума замовлення; кількість результативних маршрутів; кількість польових днів роботи супервайзера; кількість торговельних представників які прийшли на посаду; кількість торговельних представників, які звільнилися з посади;

- КРІ менеджерів по роботі з клієнтами: відсутність скарг з боку торговельних представників, клієнтів, бухгалтерського відділу та супервайзера; кількість своєчасно закритих проєктів; кількість підписників у соціальних мережах; відсутність помилок у документації; вчасне передання інформації до представників бухгалтерського відділу.

Включення цих КРІ у діяльність ТОВ «Регіон-Продукт» забезпечить прагнення співробітників до професійного розвитку для виконання поставлених завдань, що в свою чергу призведе до переходу компанії на якісно новий рівень через зростання її працівників як професіоналів своєї справи.

До того ж варто продумати систему особистих КРІ пов'язаних безпосередньо з розвитком професійних компетенцій у поза робочий час: кількість прочитаних фахових статей, книжок; кількість пройдених курсів або відео-уроків; кількість засвоєння нових навичок. Для працівника, який покаже найкращі результати має бути винагорода, при цьому варто продумати як матеріальну винагороду у вигляді преміювання, так і нематеріальну, в залежності від потреб людини та можливостей компанії.

Отже, на основі аналізу отриманої інформації було розроблено чотири основні рекомендації для ТОВ «Регіон-Продукт», серед яких: розробка нових посадових інструкцій для кожного співробітника компанії з системою грошової та нематеріальної мотивації; формулювання місії та цінностей компанії; розробка системи адаптації нових співробітників та впровадження системи Ключових показників ефективності (КРІ).

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день існує велика кількість наукових розробок, пов'язаних з організаційною культурою, як чинником професійного зростання особистості, які так і залишаються теорією. При цьому, активне дослідження окремих аспектів теми конкурсної роботи розпочинається лише в середині 80-х років минулого століття. Наразі серед українських вчених дана тематика вивчена недостатньо глибоко, а більшість теоретичних розробок базується на дослідженнях західних колег. Аналіз наукової літератури дозволив сформулювати понятійно-категоріальну базу нашого дослідження, ключовими термінами в якій стали «організаційна культура», «особистість», «професійна соціалізація».

З позицій досягнень сучасної соціологічної науки організаційна культура є соціальним інститутом, який закріплюється та проявляється в ритуалах, цінностях, нормах та правилах поведінки, притаманних організації. При класифікації елементів організаційної культури ми виокремили три основні рівні: глибинний, підповерхневий та поверхневий. Механізми навчання їм дозволяють сформулювати складно структуровану систему професійних якостей особистості протягом тривалого процесу професійної соціалізації.

Обґрунтовуючи глибинні інтерв'ю як метод дослідження організаційної культури як чинника професійного зростання особистості, ми дійшли висновку, що даний метод мінімізує вплив членів колективу на відповіді один одного. Аналіз документів та SWOT-аналіз виступили в ролі допоміжних методів, визначивши слабкі сторони організації та те, на було звернуто увагу при аналізі даних. Метод експертного опитування дав нам можливість підтвердити отримані результати та розширити рекомендації.

Під час написання конкурсної роботи було проведено соціологічне дослідження на прикладі ТОВ «Регіон-Продукт», результати якого найкраще відображаються в гіпотезах. Так, нами було підтверджено, що організаційна культура є одним з чинників професійного зростання особистості. Другою

гіпотезою дослідження була теза про те, що тісні стосунки робочого колективу поза межами роботи сприяють покращенню показників у процесі професійної діяльності. Ця гіпотеза частково спростована, адже тісні стосунки один з одним часто заважають у професійній діяльності. Третя гіпотеза підтверджена, дійсно, чим більше стаж роботи у компанії, тим нижче зацікавленість працівника у професійному зростанні. Це пояснюється зростанням кількості обов'язків та зменшенням кількості вільного часу працівника. За результатами дослідження було сформовано рекомендації, щодо оптимізації організаційної культури.

Соціально-практична значущість роботи полягає у підвищенні рівня обізнаності представників малого та середнього бізнесу про організаційну культуру як чинник професійного зростання особистості, що дозволить ефективно використовувати наявні світові тенденції та оптимізувати процес управління людською діяльністю в Запорізькому регіоні зокрема, та Україні в цілому. Результати прикладного дослідження представлені Товариству з обмеженою відповідальністю «Регіон-Продукт» у якості основи для подальших змін всередині компанії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сікач Я.В. Корпоративна культура організації та держави як стратегічний інструмент управління. *Держава і право*. Київ, 2009. Вип. 46. С.654-658.
2. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2016. 656 с.
3. Шевчук В.Р., Бандура З.Л. Концепция стратегического управления затратами в управленческом учете . *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2010. №20. С. 153-157.
4. Устименко В. М. Методи оцінки стану організаційної культури. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Мелітополь, 2013. №1. С. 367-381.
5. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2009_2_39.pdf. (дата звернення: 15.12.2019).
6. Корпоративна культура / Г. М.Захарчин та ін.; за заг. ред. Г. М.Захарчин. Львів : Новий світ-2000, 2011. 344 с.
7. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Київ, 2017. № 6(11). с. 224-233.
8. Наумов К. Г. Економічна психологія. Київ : Професіонал, 2007. 276
9. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Дніпро, 2017. №5. С. 22-34.
10. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс : навч.посіб. Київ : Каравела , 2006. 408 с.
11. Пончонова-Рисак Т.М., Яценко Л. М. Поняття «професійні якості» як складова фахової підготовки майбутніх спеціалістів. *Педагогічні науки*. 2016. Т.2. С. 159-163. URL: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_74/part_2/35.pdf

(дата звернення: 27.12.2019).

12. Головань М.С. Компетенція і кометентність: досвід теорії, теорія досвіду URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf (дата звернення: 27.12.2019).

13. Банникова Е. Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании. *Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики*. Київ: 2016. №72. С. 29-35.

14. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. Луцьк, 2014. № 3. С. 136-144.

15. Григор'єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні. *Економіка та держава*. Київ, 2011. №5. С. 35–39.

16. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Теорія та практика державного управління*. Київ, 2012. №3. С. 41-50.

17. Ліфенцев Д. С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії. *БІЗНЕСІНФОРМ*. Київ, 2014. №12. С. 440-443с.

18. Зеркаль А. В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств. Проблемы материальной культуры. *ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ*. 2011. №5. С. 43-46

19. Баскаков А.Я., Туленков Н.В. Методология научного исследования : учебное пособие. Киев : МАУП, 2004. 125 с.

20. Сурикова Д.А. Общее и частное в эволюции походов к понятию «организационная культура» . *Экономика, управление, финансы*. Київ, 2012. №2. С. 137-141.

21. Веремчук Р.О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу URL:http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42_240-245.pdf (дата звернення: 12.12.2019).

22. Макеев В.А. Исследование проблем формирования корпоративной культуры организации URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/issledovanie-problem->

formirovaniya-korporativnoy-kultury-organizatsii (дата звернення: 12.05.2019).

23. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал. *Гілея: науковий вісник*. Київ, 2016. №88. С. 244-249.

24. Маркозова О. О. Навчання впродовж життя - необхідна передумова досягнення життєвого успіху людини. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Київ, 2016. №2. С. 198-205.

25. Туленков М.В., Ковтун О.С. Типологічні засади корпоративної культури господарської організації. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. Київ, 2014. №64. С. 21-27.

26. . Копець Г.Р., Леськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. Львів, 2006. С. 232-239.

27. . Радул В.В. Особливості професійної соціалізації особистості. *Науковий вісник мду імені В.О. Сухомлинського*. Миколаїв, 2009. Вип. 33. С. 66 -70.

28. Зарубина Е.В., Фатаева Н.Б. Качественные методы изучения организационной культуры предприятия URL: <https://docplayer.ru/47642704-Kachestvennye-metody-izucheniya-organizacionnoy-kultury-predpriyatiya-qualitative-methods-of-studying-the-organizational-culture.html> (дата звернення: 13.12.2019).

29. Етика: Енциклопедичний словник / під заг. ред. Р.Г. Апресяна, Л.А. Гусейнова. Москва : Гардаріки, 2001. 536 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма соціологічного дослідження на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ»

1.Методологічна частина.

1.Формулювання та обґрунтування проблеми.

Сьогоднішній стан розвитку економіки України та трансформаційні процеси, що в ній відбуваються, зумовлюють необхідність задіяння усіх інструментів, які здатні підвищити економічну стабільність нашої країни. Зокрема, ця мета досягається успішною діяльністю малого та середнього бізнесу, який має стати базисом становлення української економіки. Одним з дієвих механізмів вирішення проблеми стабільності малого та середнього бізнесу є вивчення та вплив на організаційну культуру, що дає змогу приймати адекватні рішення з боку керівної ланки, корегувати план розвитку бізнесу та підвищувати рівень задоволеності працею.

Актуальність вивчення організаційної культури як чинника професійного зростання особистості на прикладі малого бізнесу впливає з необхідності формування розуміння важливості організаційної культури та розвитку працівників для розвитку і стабільності бізнесу. Адже організаційна культура виконує важливі функції як всередині компанії, так і за її межами, на рівні держави.

Проблемна ситуація даного соціологічного дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день організаційна культура з боку управлінців сприймається вузько, відсутнє розуміння її важливості як інструмента управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності компанії. Адже організаційна культура наразі обмежена її реалізацією на практиці у вигляді корпоративних свят. Саме це не дає можливості використовувати можливості компанії для її розвитку, що впливає на фінансові показники бізнесу.

2. Об'єкт дослідження.

Об'єкт – офісні працівники компанії ТОВ «Регіон-Продукт».

3.Предмет дослідження.

Предмет – організаційна культура компанії як чинник професійного зростання працівників компанії ТОВ «Регіон-Продукт», їх судження, думки, уявлення.

4. Визначення мети дослідження.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та аналіз організаційної культури компанії як чинника професійного зростання особистості.

5. Завдання дослідження.

Завдання дослідження:

- виявити цінності, якими керується колектив ТОВ «Регіон-Продукт» у своїй професійній діяльності;
- визначити наявність місії, її підтримка/ не підтримка з боку колективу;
- виокремити традиції, звички всередині компанії;
- дослідити ставлення співробітників до колективу та керівника;
- визначити сильні та слабкі сторони компанії на думку колективу;
- визначити як у компанії підтримується/ ні прагнення співробітника до професійного розвитку;
- дізнатися, чого не вистачає у компанії, на думку працівників, для професійного зростання членів колективу;
- визначити тип організаційної культури;
- виробити рекомендації щодо покращення стану організаційної культури та її впливу на професійне зростання особистості;

6. Логічний аналіз основних понять.

1) Інтерпретація понять

Для проведення дослідження необхідно дати визначення та розкрити зміст наступних основних змістовних понятійних одиниць: «організація», «організаційна культура», «цінності», «колектив», «культура станів», «культура дій». «управління людськими ресурсами».

Організація – це соціальна група людей, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети за допомогою функціонального розподілу праці.

Організаційна культура – те, що має безпосередню цінність для організації, її стилі лідерства, процедури, повсякденні обряди, критерії успіху. Все те, що відображає унікальність характеру організації.

Цінності – те, що людина особливо цінує у житті, чому надає позитивного сенсу. Цінності, або як їх ще називають «ціннісні орієнтації», налаштовують індивіда у тому, яку саме поведінку можна вважати припустимою.

Колектив – група людей, які об'єднані спільною метою та досягають певного рівня розвитку у процесі спільної діяльності.

Культура дії – динамічна складова організаційної культури, яка направлена на зміну дійсності і її скерування у бажаному напрямку.

Культура станів – відображення рівня свідомості, адаптація до змін та входження системи у ці зміни. Саме цей вид культури актуальний для перехідних етапів, коли важливо зберегти рівновагу між виходом з вже звичної ситуації і переходом у нову

Управління людськими ресурсами - управління, шляхом впливу на ресурси конкретної людини чи групи людей. При цьому під людськими ресурсами необхідно розуміти фізичні, професійні, інтелектуальні, духовні можливості співробітників.

2) Операціоналізація

1. Організаційна культура:

1.1. Види:

- 1.1.1. ринкова;
- 1.1.2. бюрократична;
- 1.1.3. кланова;

1.2. Характеристики:

- 1.2.1. усвідомлення себе та свого місця в організації;
- 1.2.2. комунікаційна система та мова спілкування;
- 1.2.3. зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- 1.2.4. що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- 1.2.5. усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- 1.2.6. взаємини між людьми;
- 1.2.7. цінності та норми;
- 1.2.8. віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- 1.2.9. процес розвитку працівника і навчання;
- 1.2.10. трудова етика та мотивування.

1.3. Рівні:

- 1.3.1. поверхневий рівень;
 - 1.3.1.1. артефакти;
 - 1.3.1.2. етикет;
- 1.3.2. глибший рівень;
 - 1.3.2.1. поведінка;
 - 1.3.2.2. дії;
- 1.3.3. ядро;
 - 1.3.3.1. мораль;
 - 1.3.3.2. переконання;
 - 1.3.3.3. цінності.

1.4. Культура ставлення до жінок:

- 1.4.1. культура джентльменського клубу;
- 1.4.2. культура казарми;
- 1.4.3. культура спортивної роздягальні;
- 1.4.4. культура помилкового захисту жінок;
- 1.4.5. культура розумних мачо.

1.5. Прояв національних особливостей:

- 1.5.1. за дистанцією влади;
 - 1.5.1.1. рівність влади й людей;
 - 1.5.1.2. влада віддалена;
- 1.5.2. за роллю індивідуалістичного начала;
 - 1.5.2.1. тіснотою зв'язку індивіда і суспільства;
 - 1.5.2.2. готовністю людей діяти поодиночі;
- 1.5.3. за ступенем несприйняття невизначеності;

- 1.5.3.1. прагнення її уникнути;
- 1.5.3.2. відпускання на самотік;
- 1.5.4. за ступенем орієнтованості на майбутнє;
- 1.5.4.1. тяготіння до минулого;
- 1.5.4.2. вперед до майбутнього;
- 1.5.5. за рівнем мужності;
- 1.5.5.1. чоловіча;
- 1.5.5.2. жіноча;

2. Колектив:

2.1. Фактори, що сприяють закріпленню/ підвищенню в колективі:

- 2.1.1. професіоналізм;
- 2.1.2. інноваційність;
- 2.1.3. ініціативність;
- 2.1.4. відповідальність;
- 2.1.5. інше.

2.2. Навчання в колективі:

- 2.2.1. навчання;
- 2.2.2. научання;
- 2.2.3. обмін знанням;
- 2.2.4. накопичення знань.

2.3. Самоосвіта (кількість витраченого часу):

- 2.3.1. кількість годин на день.

2.4. Самоосвіта (прояв):

- 2.4.1. кваліфіковані видання;
- 2.4.2. книжки;
- 2.4.3. курси;
- 2.4.4. тренінги/семінари;
- 2.4.5. онлайн джерела;

2.5. Бар'єри до професійного зростання:

2.5.1. Індивідуальний рівень:

- 2.5.1.1. відсутність матеріальної можливості;
- 2.5.1.2. відсутність соціального зацікавлення.

2.5.2. Організаційно-керівний рівень:

- 2.5.2.1. недостатня зацікавленість компанії у розвитку працівників.
- 2.5.2.1.1. відсутність управління знаннями;
- 2.5.2.1.2. відсутність корпоративного навчання;
- 2.5.2.1.3. відсутність контролю.

2.6. Особисті дані працівників:

- 2.6.1. попередній досвід роботи;
- 2.6.2. стаж на цьому місці роботи;
- 2.6.3. професійні досягнення;
- 2.6.5. кар'єрний шлях.

7. Гіпотези дослідження.

- 1. Організаційна культура є одним з чинників професійного зростання особистості;
- 2. Тісні стосунки робочого колективу поза межами роботи сприяють покращенню показників у процесі професійної діяльності.
- 3. Чим більше стаж роботи у компанії, тим нижче зацікавленість працівника у професійному зростанні.

2. Методична частина.**1. Визначення обстежуваної сукупності.**

Генеральна сукупність – офісні працівники компанії ТОВ «Регіон-продукт». Вибіркова сукупність – та сама.

2. Визначення методу збору соціологічної інформації.

Для проведення даного дослідження було обрано метод *глибинного інтерв'ю*.

Гайд соціологічного дослідження на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ»

Доброго дня! Мене звати Проніна Марія і зараз в рамках своєї конкурсної роботи я проводжу інтерв'ю зі співробітниками Вашої компанії для того, щоб дослідити та виявити в чому унікальність Вашої організації, особливості її функціонування та специфіку стосунків між працівниками. Дякую, що погодилися на бесіду зі мною! Перед тим, як ми почнемо, хочу попередити, що запис нашої розмови буде вестися на диктофон. Це допоможе мені при аналізі не пропустити нічого важливого. Цей запис не буде передаватися жодній сторонній особі, тож Ви можете не турбуватися щодо анонімності даного інтерв'ю та нашої бесіди. Ми можемо розпочинати?

Блок 1. Загальні відомості про інформанта

1. Розкажіть мені про себе. (Все, що вважаєте за потрібне)

- Вік;
- Освіта фахова;
- Досвід професійної діяльності;
- Особисті якості;

Блок 2. Робота в ТОВ «Регіон-Продукт»

2. Ми трішки торкнулися Вашої професійної діяльності. Давайте тепер зупинимось дещо детальніше на ній. Розкажіть мені, будь ласка, про свою роботу.

- Як саме потрапив/-ла у компанію «Регіон-Продукт»;
- Стаж роботи в компанії «Регіон-Продукт»;
- Професійні обов'язки були на початку роботи в даній компанії;
- Професійні обов'язки зараз;

- Як змінилась робота за період, коли інформант працює в ТОВ «Регіон-Продукт»;
 - Якщо оцінювати зміни в роботі, коли було краще особисто для Вас?
3. Що Ви можете сказати про свою компанію?
 4. Коли Вас просять розповісти про власну компанію, які перші три слова у Вас асоціюються з нею? Чому саме ці слова?
 5. Розкажіть мені, будь ласка, про Ваші стосунки з керівником компанії.
 6. Що Ви можете сказати про Ваші стосунки з колегами та й взагалі про стосунки всередині колективу?
 7. Пам'ятаєте, як Ви розповідали про слова, які асоціюються у Вас з компанією? Так от, мені цікаво, які три слова спадають Вам на думку, коли Ви згадуєте свій колектив? Чому саме такі слова?
 8. Зараз майже кожен фахівець у сфері управління та бізнесу говорить про те, що компанія повинна мати свою місію. На Вашу думку, у чому полягає місія діяльності компанії у якій працюєте Ви?
 9. На Вашу думку, яких цінностей притримується компанія у своїй діяльності?
 10. Маже в кожній родині існують власні традиції, тож вірогідно вони можуть існувати і всередині колективу. Чи існують якісь традиції у Вашій компанії?
 11. На Вашу думку, чим компанія у якій Ви працюєте відрізняється від інших?
 12. Які сильні сторони ТОВ «Регіон-Продукт» Ви можете назвати? А слабкі?

Блок 3. Професійне становлення та зростання

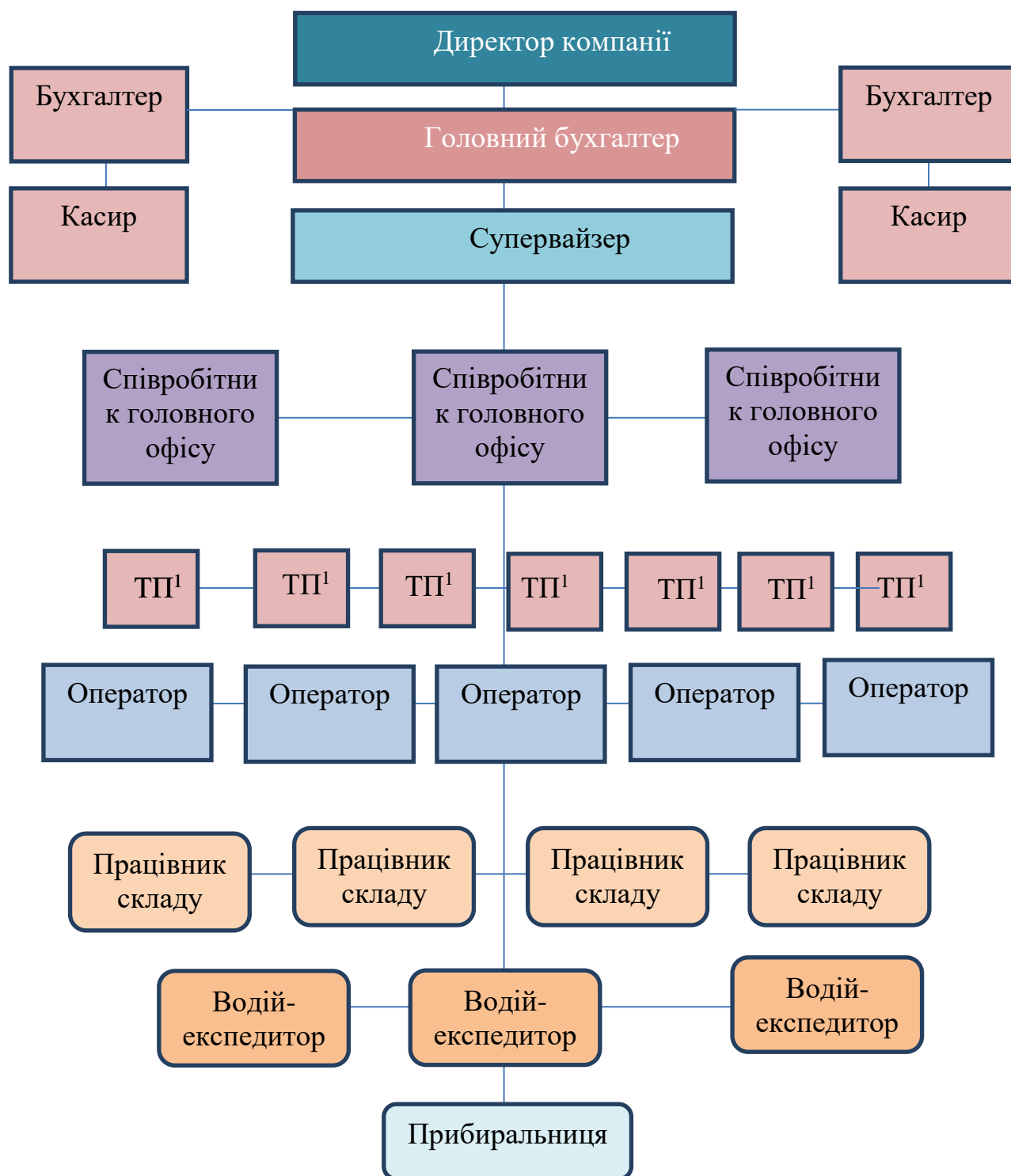
13. Зараз я би хотіла запитати Вас про Ваше становлення як фахівця своєї справи. Отже, скажіть, чи маєте особисто Ви ті сфери та професійні інтереси, які додатково розвиваєте у собі задля професійного росту?
14. Як у компанії ставляться до бажання співробітників розвиватися професійно? Підтримують чи навпаки?

15. Особисто у Вас є бажання розвиватися у своїй професії? У чому це проявляється?
16. Як Ви гадаєте, чого не вистачає Вашій компанії для професійного розвитку її співробітників?
17. Якщо говорити про самоосвіту, чи приділяєте свій час на самостійне навчання чомусь або вивчення нової інформації? Якщо ні – чому? Якщо так, скільки часу приділяєте цьому?
18. І останнє запитання від мене на сьогодні. Що саме цінується у співробітниках Вашої компанії? Чому

Я надзвичайно вдячна Вам за відповіді. Можливо у Вас виникли якісь питання?

Дякую! Я вимикаю наш запис.

Організаційна структура компанії ТОВ «Регіон-Продукт¹»



¹ ТП – торговельний представник компанії ТОВ «Регіон-Продукт»

SWOT аналіз компанії ТОВ «Регіон-Продукт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
22 роки діяльності у дистриб'юції молочних продуктів	Слабка представленість у соціальних мережах
Наявність постійних клієнтів	Відсутність досвіду роботи у частини колективу (потреба навчати)
Репутація у межах регіону	Більшість працівників спеціалісти одного профілю
Молода команда	Плинність кадрів
Наявність постійних постачальників	Відсутність можливості постачання продуктів на незадіяні території
Наявність мережі торгівельних представників	Відсутність чітко сформованих механізмів підбору кадрів
Висока планка внутрішніх стандартів та зовнішніх вимог	Низький рівень пізнаваності бренду
Робити більше, ніж очікується	Відсутність програми адаптації працівників
Забезпечення Запорізького регіону, а також частково Дніпропетровської та Донецької областей	
Досвід роботи з тендерними закупівлями	
Можливості	Ризики
Активізація ведення соціальних мереж	Поява нових гравців на ринку
Соціальні зв'язки для підтвердження якості роботи	Відмова від співробітництва існуючим клієнтом
Підвищення кваліфікацій персоналу/ наявність пропозицій по навчальним програмам	Залежність від постачальників
Участь у тендерних закупівлях	Нестабільність економіки
Формування потреб послуг у ЦА	Залежність ринку від політичних циклів
Налагодження співробітництва з мережами крамниць по регіону	

Гайд експертного опитування на основі результатів дослідження організаційної культури ТОВ «Регіон – Продукт»

Доброго дня! Мене звати Марія і зараз в рамках своєї конкурсної роботи, для підтвердження результатів опитування та вироблення змістовних рекомендацій, я проводжу експертні опитування серед управлінців, HR спеціалістів, керівників кадрових відділів тощо. Сьогодні пропоную Вам виступити в ролі експерта з організаційної культури компанії. Дякую, що погодилися на бесіду зі мною! Перед тим, як ми почнемо, хочу попередити, що запис нашої розмови буде вестися на диктофон. Це допоможе мені при аналізі не пропустити нічого важливого. Цей запис не буде передаватися жодній сторонній особі, тож Ви можете не турбуватися щодо анонімності даного інтерв'ю та нашої бесіди. Ми можемо розпочинати?

Блок 1. Скринінгова анкета

1. Інформація про інформанта

1.1 Чи працюєте Ви у якійсь з цих сфер?

- HR фахівець;
- Керівник компанії, управлінець;
- Начальник відділу кадрів;
- Фахівець відділу кадрів
- Жодна з перелічених (*завершити інтерв'ю*)

1.2 Який у Вас досвід роботи на цій та/або аналогічних посадах?

- Менше двох років (*завершити інтерв'ю*)
- Від двох до п'яти років;
- Від п'яти до семи років;
- Від семи до десяти років;
- Більше десяти років

Блок 2. Місія та цінності

2. На Вашу думку, яке значення для роботи колективу має місія компанії?
3. Якщо компанія вже працює, але досі не має чітко окресленої місії, кого варто долучати до її формування та чому?
4. На Вашу думку, яке значення для роботи колективу мають цінності компанії?
5. Ким мають прописуватися та затверджуватися організаційні цінності?
6. Давайте уявимо ситуацію, що існує компанія, яка значний час працює на ринку, має в штаті працівників, що працюють понад 10 років та нових працівників, які працюють менше року. Проте вони не мають чіткого уявлення про цінності та місію компанії. Яким чином з боку керівництва має відбуватися сприяння їх засвоєнню?

Блок 3. Посадові інструкції

7. Давайте поговоримо про посадові інструкції. На дворі 21 століття, наскільки актуальними та важливими в роботі компанії є посадові інструкції, судячи з Вашого досвіду?
8. Що важливо враховувати при розробці посадових інструкцій?
9. Я пропоную Вам подивитись на існуючу посадову інструкції компанії, та висловити свою думку стосовно того, чи відповідає вона сучасності?

Блок 4. Адаптація співробітника

10. Якщо переробити відомий вислів, то чи погоджуєтесь Ви з думкою, що «адаптація нового працівника, справа рук нового працівника»? Чому?
11. Опишіть ідеальну систему адаптації для невеликої компанії? Як зробити так, щоб новий працівник залишився в компанії та примножив її успіх?
12. Яке значення має система адаптації нових співробітників для компанії?

Блок 5. Key Performance Indicator

13. Як Ви ставитесь до KPI?
14. Які показники KPI, на Вашу думку, можна впровадити для:
 - Торгівельного представника;
 - Спеціаліста відділу бухгалтерії;
 - Супервайзера;

- Менеджера по роботі з клієнтами;

Блок 6. SWOT

15. Пропоную Вам ознайомитися з інформацією про компанію та її працівників, усі назви та імена були попередньо змінено, та поговоримо про їх:

- Сильні сторони;
- Слабкі сторони;
- Можливості;
- Загрози

16. Що, на Вашу думку, важливо на сьогоднішній день для організаційної культури невеликої компанії?

Дякую Вам за приділений час! Я вимикаю наш запис.