МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Вплив корпоративної культури на мотивацію досягнень працівників

Здобувача вищої освіти другого(магістерського) рівня
ПСМЗ-22-1 групи, спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу_____ **В.В.Горобчук**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **Л.В. Романюк**
підпис наукового керівника к.психол.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **О.О. Нежинська**
підпис керівника ОПП к. психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «1» грудня 2023 р. № 7
Завідувач кафедри _____ **І.Ю. Пєтухова**
підпис керівника ОПП к. психол.н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 25 26.01.24 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 01.12.2023 _____

(дата) (підпис)

Результат захисту 90 09.02.24 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун

(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ О.О. Нежинська

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ І.О. Пєтухова

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М.Ю. Заушнікова

(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін

_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувача вищої освіти

Горобчук Владислави Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Вплив корпоративної культури на мотивацію досягнень працівників**
Затверджена наказом ректора від 17.11.2022 № 1216

Термін подачі закінченої роботи: 25.12.2023

Об'єктом дослідження є корпоративна культура і мотивація як одна із змістовних характеристик корпоративної культури.

Предметом дослідження є вплив корпоративної культури організації на мотивацію досягнень працівників.

База дослідження: 50 осіб, працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» від 23 до 35 років, 28 жінок та 22 чоловіків. Вибірка формувалась з кваліфікованих кадрів, які працюють на постійному місці роботи. Обов'язковою вимогою для участі у дослідженні був стаж роботи не менший, ніж 2 роки.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2022	30.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	30.03.2023	30.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	30.06.2023	30.06.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	20.09.2023	20.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
6.	Попередній захист роботи	01.12.2023	01.12.2023
7.	Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	20.12.2023
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	до 20.12.2023	20.12.2023
9.	Отримання зовнішньої рецензії	до 15.01.2024	15.01.2024
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 15.01.2024	15.01.2024
11.	Захист роботи	31.01.2024	31.01.2024

1. Дата видачі завдання «19 » грудня 2022

2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Л.В. Романюк

3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ В.В.Горобчук

АНОТАЦІЯ

1. Встановили, що поняття корпоративної культури на підприємстві пройшло довгий шлях наукових роздумів, обґрунтувань, визначень: на сьогодні пропонується широкий спектр розгляду елементів корпоративної культури.

2. Розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформувати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи.

3. Встановили, що необхідність усебічного зростання та розвитку працівників спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого чинника, який впливає на цей процес.

Ми можемо стверджувати про наявність взаємозв’язку мотивації праці та організаційної культури. Окрім того, можна спостерігати можливість реалізації глибинного мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства через компоненти її базових елементів.

4. Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація персоналу, цінності, управління, заохочення.

ABSTRACT

1. It was established that the concept of corporate culture at the enterprise has gone through a long path of scientific thinking, justifications, and definitions: today a wide range of consideration of the elements of corporate culture is offered.

2. The considered approach to assessing the state of corporate culture at enterprises, taking into account the opinion of the employees of enterprises, made it possible, based on the results of the research, to form a methodology for evaluating corporate culture through the allocation of levels of its formation, which, unlike the existing ones, make it possible to determine the balance of individual and collective values of employees with the aim of taking into account such differences in the choice of management technologies that take into account the current state of corporate culture to the greatest extent and allow it to be developed to improve work results.

3. It was established that the need for comprehensive growth and development of employees prompts us to turn to corporate culture as an important factor influencing this process.

We can claim that there is a relationship between work motivation and organizational culture. In addition, it is possible to observe the possibility of implementing deep motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise through the components of its basic elements.

4. The conducted testing showed that management and employees have different ideas about the current corporate culture and the desired one.

Keywords: corporate culture, staff motivation, values, management, encouragement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури підприємства.....13

1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки.....18

1.3. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів.....26

1.4. Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....33

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....35

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»)

2.1. Дослідження рівня корпоративної культури ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....38

2.2. Аналіз результатів проведеного дослідження.....49

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....64

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Розробка практичних рекомендацій розвитку та вдосконалення корпоративної культури на базі практики…….....66

3.2. Рекомендації з покращення рівня корпоративної культури на прикладі бази дослідження…….....73

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....80

ВИСНОВКИ.....82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....87

ДОДАТКИ.....92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура - це міждисциплінарне поняття, яке знаходиться на стику таких галузей знання, як менеджмент, організаційне поведінка, соціологія, психологія, культурологія. Її унікальна інтегративна сутність є собою складну систему, яка залежить від історичних особливостей розвитку, політики, цілей та цінностей, управлінського стилю, особливостей внутрішньої комунікації та взаємовідносин у колективі, умов праці та інших факторів.

Зміни в управлінні підприємством, зумовлені викликами та тенденціями сучасного розвитку, вимагають формування відповідного середовища, в якому питанню корпоративної культури приділяється все більше уваги. Це відбувається тому, що ефективні та успішні підприємства зосереджують увагу не тільки на правилах, але й на цінностях діяльності, до яких належать повага, чесність, творче мислення тощо. Окрім цього, цінності, що формуються і розвиваються на рівні внутрішнього середовища підприємства, доповнюються не менш важливими цінностями задоволення потреб та очікувань клієнтів, досягнення фінансових результатів, уміння працювати в команді, зосередження на довгостроковому розвитку, створення інтелектуальних моделей управління.

Сучасні керівники усвідомлюють значимість корпоративної культури для розвитку організації: вона надає співробітникам організаційної ідентичності, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та розвитку організації, що створює у співробітників відчуття надійності самої організації та свого становища в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності; знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи усе найважливіше і суттєве; внутрішньоорганізаційна культура, більш ніж

будь-що інше, стимулює самосвідомість та високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання.

Корпоративна культура вбирає в себе питання мотивації персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, стилю керівництва, впливу особистості керівника тощо, а також охоплює велику частину явищ духовного та матеріального життя колективу, а саме домінуючі в ньому матеріальні цінності та моральні норми, прийнятий кодекс поведінки й укорінених ритуалів, манеру персоналу вдягатися, встановлені стандарти якості. Тому ефективне управління персоналом передбачає тісну інтеграцію управлінських форм і методів з корпоративною культурою організації. І навпаки, важливою сферою управління культурою є кадрова система. Важливим інструментом у сфері кадрової роботи підприємства є спосіб розвитку персоналу та його соціалізація. Організації, що активно використовують кадрові системи для створення відповідної культури, багато уваги і засобів приділяють підготовці та розвитку персоналу. Основна спрямованість цього процесу полягає в залученні людей до домінуючих цінностей організації. Також управління преміюванням є потенційним інструментом створення та розвитку організаційної культури. За рахунок цього здійснюються просування та заохочення тих, хто найбільшою мірою відповідає переважним цінностям цієї організації

Інформаційна основа роботи. Тема корпоративної культури містять достатню кількість емпіричних даних практичних досліджень та теоретичних доробків у рамках таких дисциплін як соціологія праці, соціологія структур організацій, психологія, соціологія управління, соціальна психологія, філософія. Серед провідних науковців, які досліджували цю проблематику, необхідно виділити доробок таких дослідників: І. Ансоффа, Е. Кемпбела, М. Портера, К. Камерона, Р. Інглегарта, А. Антонюка, В. Ащаулова, Д. Бабміндра, О. Бали, В. Боковця, М. Бондарчука, Д. Брустінова, О. Гарафонова, В. Гевка, О. Гончара, О. Дацій, Т. Євтухова, Г. Захарчин, Ф. Зінов'єва, І. Ігнатьєва, Н. Ізюмцева, О. Карпенка, О. Кривоносова, О. Руденка,

Г. Савіна, Л. Самчука, Н. Смолінської, В. Співака, А. Черепа, О. Череп, І. Отенко, В. Дергачової, І. Кінаш, А. Полянської, К. Шапошникова., Д. Ліфінцева, О. Харчишин та ін.. Серед найвідоміших зарубіжних дослідників культурного феномену можна назвати Д. Елдрідж, А. Кромбі, К. Голд, М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ч. Барнарда, Г. Саймона.

Останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків, проте феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Вивчення феномену корпоративної культури має велике прикладне значення, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення лояльності працівників до організації, уникнення стресових ситуацій та конфліктів, забезпечення визначеності і стабільності діяльності організацій.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура і мотивація як одна із змістовних характеристик корпоративної культури.

Предметом дослідження є вплив корпоративної культури організації на мотивацію досягнень працівників.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка рекомендацій щодо впливу корпоративної культури організації на мотивацію досягнень працівників.

Для досягнення поставленої мети були визначено й розв'язано такі завдання:

- визначити поняття та сутність корпоративної культури підприємства;
- охарактеризувати вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки;
- проаналізувати мотивацію персоналу підприємств в умовах сучасних викликів;
- з'ясувати проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- провести дослідження рівня корпоративної культури ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснити аналіз результатів;
- обґрунтувати практичні рекомендації на базі практики;
- узагальнити рекомендації.

Гіпотеза: здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через вибудувану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні і робочі відносини співробітників і впливає на мотивацію досягнень працівників.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань та підтвердження гіпотези застосовувався комплекс методів дослідження, що включав: методи підготовки та організації дослідження (аналіз та систематизація теоретичних підходів та емпіричних результатів з досліджуваної проблеми; методи збору та аналізу емпіричних даних (бесіда, тестування).

В емпіричному дослідженні використовувались такі методики:

- Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI) ;
- тестування за анкетою Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею»;
- Авторська анкета, орієнтована на аналіз культури компанії, а також розуміння цінностей компанії працівниками і застосування на підприємстві деяких видів мотивації;

Наукова новизна. Дослідження обраної теми є однією із спроб вивчення феномену корпоративної культури в організації та аналізу її впливу на мотивацію досягнень працівників, що визначає професійність, успішність трудової діяльності, рівень сформованості системи цінностей працівників. Важливим здобутком роботи є дослідження рівня розвитку корпоративної культури та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури організацій.

Практична значущість роботи полягає в тому, що теоретичні матеріали та емпіричні результати можуть бути використані в управлінні організаціями менеджерами та керівниками організацій для оптимізації та покращення психологічного клімату в колективі і відповідно покращення та розвитку корпоративної культури організації.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 102 сторінки, з них основна робота – 86 сторінок, додатків – 9 сторінок, кількість використаних джерел – 56 .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури підприємства

Кожне підприємство прагне отримати максимальний економічний ефект від своєї діяльності і тому використовує всі можливі ресурси, способи, методи та інструменти для досягнення своєї місії. Не завжди потенційні заходи можуть мати матеріальну форму та бути видимими в діяльності підприємства. До них можна зарахувати один з найскладніших за своєю структурою та змістом ресурс у сучасному управлінні господарством - корпоративну культуру, яка уособлює в собі інформацію, вміння, знання, традиції та особливі елементи людського досвіду, що дає змогу підприємству виділитись на фоні інших на ринку, а також прискорювати отримання бажаного економічного ефекту за умови її адекватного формування та розвитку.

Не всі керівники підприємств надають великого значення питанню покращення та застосування корпоративної культури у сфері управління, оскільки віддають перевагу матеріальним речам. Вітчизняні підприємства також належать до таких. З розвитком підприємства відчувається, що для досягнення успіху не достатньо лише закупити сучасне обладнання та підвищити заробітну плату. Такі ресурси - це лише фундамент до формування сприятливого внутрішнього середовища, в якому такі категорії, як знання, традиції, ритуали, символіки роблять з підприємства цілісний організм, що може мінімізувати такі загрози: недовіра, конфліктні ситуації, байдужість тощо. Саме тому корпоративна культура має значний вплив на внутрішнє середовище та систему управління на підприємстві.

Зазначимо, що базисом розуміння корпоративної культури є поняття [11, 2]:

- функціоналізм (Б. Маліновський, Д. Ратклiфф Р. Браун), де виділяють «нормальний» стан, тобто самодостатність, або збалансованість того чи іншого елемента культури;

- символізм (Т. Парсонс, К. Гірц), згідно з яким елементи культури досліджують як символи, які характеризують ставлення особи до навколишнього світу через певну сукупність цінностей, вірувань, ідей і т.д.;

- адаптивно-діяльнісний підхід (Е. Макарян, С. Едвард), що передбачає визначення елементів культури як механізм, який дає змогу програмувати та мотивувати реалізацію адаптації і перетворення в діяльності людей.

Доповнювальною і конкретизувальною складовою поняття «корпоративна культура» є поняття «корпорація», яке виникло ще в період розвитку древньоримської цивілізації і пройшло значну теоретичну та практичну еволюцію щодо розуміння його сутності. Сьогодні це поняття широко застосовується в економічних і правових науках. До найбільш популярних наукових підходів щодо визначення поняття «корпорація», належать:

- корпорація як договірне об'єднання організацій, що виникло на базі формування горизонтальних зв'язків, об'єднання виробничих, науково-комерційних інтересів, регулювання яких здійснюється на централізованих засадах [23];

- корпорація - це ведення бізнесу, що складається з приватних та / або юридичних осіб [4, с. 31];

- корпорація як форма підприємницької діяльності, при якій пайова власність, статус та функції управління здійснюють наймані керівники [4, с. 363];

- корпорація є юридичною особою, яка представляє вкладників капіталу, що об'єдналися для здійснення певного виду діяльності [15, с. 112];

- корпорація є знеособленим підприємством, яке діє на законних підставах і може володіти майном [36, с. 21].

З указаних дефініцій можна зрозуміти, що корпорація - це така форма організації підприємницької діяльності, за якої колективні органи та наймані топменеджери, що не володіють її акціями, здійснюють управління сформованою групою фізичних та / або юридичних осіб, котрі повністю незалежні одне від одного, але об'єдналися для досягнення спільно поставленої мети.

Поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося у XIX столітті в працях фельдмаршала та військового теоретика Хельмута Карла Бернхарда фон Мольтке, який описав цим терміном взаємовідносини у військовому середовищі, зокрема серед офіцерського складу [7, с. 15].

Припущення про те, що підприємства можуть мати внутрішню культуру, вперше було запропоноване дослідником П. Тернером у 1971 році, та надалі було підтримане й доповнене іншими. Багато вчених вважає, що засади теорії корпоративної культури були закладені в книзі, написаній К. Грітцем в 1973 р. за назвою «The Interpretation of Cultures» [18].

Активний період вивчення змісту поняття «корпоративна культура» припадає на 70 - 80 роки минулого століття, коли почали публікуватись наукові статті з цієї тематики провідними на той час топменеджерами, а саме: А. Моріти, Л. Ложки та К. Мацусіти.

Починаючи з 1982 року, корпоративну культуру почали включати до головних факторів впливу на трудову поведінку та соціальний розвиток всередині корпорації. Теренс Є., Діл Т., і Кеннеді А. дійшли висновку, що підприємства, на фоні ефективного менеджменту та стійкого стратегічного планування, мають у своєму розпорядженні природно створену культуру, яка проявляється у вигляді унікального стилю, що впливає на успіхи компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Деталізації опису поняття «корпоративна культура» посприяли наукові праці Т. Пітерса і Р. Уотермена, які чітко сформулювати думку про те, що керівник, який здатен змінити стан справ на підприємстві, повинен приділяти свою увагу не лише економічним проблемам, але й створювати певні ціннісні

установки в колективі, іншими словами - чітко окреслювати сенс роботи в цій компанії.

Зазначимо, що сучасний розвиток характеризується процесами гуманізації - «олюднення» суспільного життя (від латинського humanus - людяний), в основі якого покладено принцип, за яким людина є найвищою суспільною цінністю, здатною до необмеженого розвитку і самовдосконалення, реалізації всіх своїх сутнісних сил, здібностей і талантів [13]. Це також накладає свій відбиток та формування та розвиток корпоративної культури в організаціях. Гуманізація набуває глобального характеру, як процес утвердження гуманних цінностей у культурі, політиці, економіці. Відбувається зміщення пріоритетів в управлінській діяльності на розвиток свідомості, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, а організація починає сприйматися як живий організм, а не машина. Такі організації називають «живі організації» або «організації майбутнього». Їх схарактеризував, ґрунтуючись на багаторічному глибокому дослідженні, Фредерік Ласло [44].

У сучасних умовах зростає увага до створення сприятливих умов праці для персоналу підприємства. Дослідження Massachusetts Institute of Technology свідчить про те, що підприємства з високим показником задоволеності персоналу власним робочим досвідом удвічі успішніші у впровадженні інновацій та задоволенні вимог клієнтів, а їхні прибутки на 25% вищі від організацій, у яких цей показник низький [15].

Підсумуємо, що сьогодні в науковій літературі глибоко і всебічно досліджено поняття «корпоративна культура», та інтерес до цього поняття зростає.

У зв’язку зі зростанням наукового інтересу все більше зростає необхідність узагальнити спільну думку щодо сутності поняття «корпоративна культура». До прикладу, В. Томілов [26, с. 29] зазначає, що корпоративна культура - це свого роду мислення, завдяки якому можна визначити внутрішнє життя на підприємствах.

Водночас І. Кулигіна [17] під культурою корпорації розуміє таку позицію, яка формується завдяки тим чи іншим цінностям. Подібної думки і Б. Карлофф [28, с. 134], який також визначає корпоративну культуру з боку певної позиції, в якій закладені основні цінності підприємств.

Інші автори акцентують увагу на унікальності, яку привносить сформована корпоративна культура на підприємствах. Наприклад, К. Голд [19, с. 569] вважає, що корпоративна культура - це набір таких унікальних характеристик, які дають змогу відрізнити підприємство від інших в його галузі.

Також часто у дослідженнях науковці акцентують на здібностях працівників, завдяки яким і формується успішна корпоративна культура. Наприклад, Д. Мерсер [50, с. 292] зазначає, що корпоративна культура - це максимальний розвиток талантів, професійних навичок та творчих здібностей.

Одним з найчастотніших поглядів щодо визначення поняття «корпоративна культура» є фокус уваги на віруванні, уявленні, символізмі, ритуалах і т.д. Наприклад, Г. Хаєт [21, с. 17] під корпоративною культурою розуміє систему цінностей, вірувань, символів, очікувань, які були сформовані у внутрішньому середовищі підприємств під час здійснення ними їхньої діяльності. Такої ж думки і С. Мішон та П. Штерн [22], котрі зазначають, що корпоративна культура - це сукупність символів, ритуалів, міфів, які використовуються для передачі життєвого досвіду працівникам підприємств.

Варто також виділити і дуже специфічні позиції щодо трактування поняття «корпоративна культура», Так, А. Блінов, О. Василевська [25] вважають, що корпоративна культура - це свого роду припущення, яке виражається в цінностях, яке дає змогу задавати людям орієнтири в їх поведінці та діях.

Не менше цікавим є бачення В. Погребняка [27], який під корпоративною культурою розуміє особливу сферу реальності, що охоплює віртуальні й матеріальні ресурси та результати роботи працівників.

Тобто можемо підсумувати, що науковці розглядають поняття «корпоративна культура» з різних боків, але в підсумку в кожному з поглядів можна знайти спільні риси, які об'єднують їх (Додаток А).

За результатом дослідження наукової літератури у роботі сформовані підходи, з яких найчастіше розглядають поняття «корпоративна культура»: конкурентоспроможний, поведінковий, мотиваційний, навколишній, ресурсний підходи (Додаток Б).

За результатами проведеного дослідження узагальнимо, що корпоративна культура, трактується науковцями, як набір певної сукупності матеріальних і духовних елементів, які дають змогу розкривати прихований людський потенціал та стають об'єднувальною ланкою для персоналу, колективів різних підрозділів або підприємств, котрі спільними зусиллями прагнуть досягнути поставленої цілі, покращити свої позиції та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям і для значної кількості провідних підприємств вона посідає одне з ключових місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. Через це для вітчизняних підприємств, які прагнуть вийти на європейський рівень, проблематика корпоративної культури набуває ще більшої актуальності. На жаль, для переважної кількості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативний наслідок і стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні характеризуються економічною і політичною нестабільністю, що лише підсилює знищення корпоративних цінностей підприємств. Тому слід переглянути та переосмислити саму концепцію і чинні моделі корпоративної

культури. Це неможливо без результатів оцінки її поточного стану на підприємстві, що визначає необхідність формування теоретико-методичних основ оцінки стану корпоративної культури на підприємстві з урахування сучасних умов розвитку.

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

Найпоширеніші з них [18, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.
4. Опис елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування - це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод - один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури. Порівняльний метод - інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвально-повальної критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.

2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів [27].

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.
2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.
3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.
4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу [31, с. 70].

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання - культура ролі, на стадії розвитку - формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [35, с. 56].

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, вона заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в 40, а потім більш ніж в 60 країнах світу про задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії,

віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [37].

А) «Індивідуалізм - колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку.

В) «Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю).

Г) «Мужність - жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [28, с. 74]:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходитися в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

Б) «Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

В) «Культура завдання» - тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричної структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади - сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер - координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості - невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки). Основа системи влади - сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти - обдаровані,

яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси [2].

Кожний з представлених методів оцінки стану корпоративної культури на підприємстві має свої переваги і недоліки. Тому який би з методів керівництво підприємства не обрало, не буде можливості в повному обсязі оцінити поточний стан корпоративної культури.

Як уже було зазначено, корпоративна культура є відокремленою системою підприємства і тісно пов'язана тією чи іншою мірою з її іншими складовими. Тому проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві повинно базуватися на показниках, які охоплюють різні форми діяльності підприємства. На сьогодні не існує комплексного підходу до оцінки корпоративної культури на підприємстві, який би включав ті показники, що дають змогу врахувати різні сфери внутрішнього середовища підприємства, що формують його культуру. З цією метою, за результатами оцінки наявних методів оцінки стану корпоративної культури та аналізу наукової літератури [50, 97 - 113], сформовано комплексний підхід, який охоплює систему показників для проведення оцінки стану корпоративної культури на вітчизняному підприємстві з урахування сучасних умов розвитку (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. - Комплексний підхід до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

Як видно з рис. 1.2, загальна оцінка стану корпоративної культури підприємства залежить від розрахунку низки показників з наступних складових:

- соціально-економічна сфера;
- інтелектуально-інноваційна сфера;
- внутрішньополітична сфера;
- сфера особистості.

Соціально-економічна сфера оцінки корпоративної культури підприємства передбачає показники, які найкраще розкривають організацію та умови праці. Окрім цього, варто пам’ятати і про економічні показники, які дозволять побачити результати роботи працівників підприємства.

Інтелектуально-інноваційна сфера полягає в аналізі професіоналізму в середині підприємства і визначенні рівня креативності серед персоналу.

Зазначимо, що запропонований комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, що базується на дослідженні соціально - економічної, інтелектуально-інноваційної, внутрішньополітичної та особистої сфер діяльності, використано для оцінювання рівня корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

Кожне підприємство може використати низку сучасних методів, які дадуть змогу зібрати необхідну інформацію для проведення оцінки: анкетування, спостереження, використання статистичних даних тощо.

Таким чином, розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформувати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей пр ацівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи.

1.3. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може суттєво впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, збагачення чи збіднення (деградацію) трудового потенціалу підприємства. Тому корпоративна культура є одним з найефективніших засобів залучення й мотивації співробітників. Під мотивацією слід розуміти процес свідомого та доцільного впливу на трудову поведінку людей.

Варто відзначити, що перешкодою професійного розвитку персоналу є низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня,

відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі, адже коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, то працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, а особливо тоді, коли це відбувається в неробочий час.

Тому необхідними умовами підвищення продуктивності, задоволення працівників роботою та колективом є мотивація кадрового потенціалу підприємства до високого результату та сприятливий соціально-психологічний клімат, що полягає у забезпеченні здатності працівників ефективно розв'язувати складні завдання, пов'язані зі швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є підсумком систематичної роботи з членами колективу, вжиття спеціальних заходів, спрямованих на посилення мотивації та наближення інтересів керівництва та персоналу [36, с. 80].

Це визначає інтерес підприємств до систем мотивації персоналу на підґрунті формування та ефективної реалізації корпоративної культури. Вплив мотивації на корпоративну культуру виявляється в тому, що залучений працівник зацікавлений в дотриманні правил трудового розпорядку, активно їх підтримує, що приводить до формування привабливості бренда підприємства серед потенційних клієнтів. Також корпоративна культура впливає на мотивацію персоналу за допомогою поширення системи цінностей, правил, норм поведінки, результатів праці. Варто відзначити, що система мотивації є невід'ємним структурним елементом всієї системи корпоративного управління. Отже, вплив корпоративної культури та групових цінностей є одним з важливих інструментів мотивації працівників підприємства.

Основними мотивуючими чинниками корпоративної культури є [6, с. 20]:

- гордість за підприємство;
- популярність і авторитет підприємства;

- згуртованість колективу загальними ідеями та правилами поведінки;
- навички спілкування та комунікації;
- гарантія безпеки та впевненості в завтрашньому дні;
- реалізація мотивів творчої інноваційної діяльності;
- реальні можливості професійного та кар'єрного зростання працівників.

Система мотивації, розкрита в оформленій корпоративній культурі, повинна враховувати інтереси груп персоналу, що мають відмінності в мотиваційній структурі. Велике значення також має проведення систематичного контролю впливу корпоративної культури на мотивацію, що приводить до поступового розвитку корпоративної культури в системі управління персоналом [42, с. 20].

Говорячи про вплив, який чиниться на персонал підприємства, перш за все маємо на увазі завдання підвищення прихильності, лояльності та відданості співробітників підприємства. Мотивуючу роль корпоративна культура виконує тільки тоді, коли вона відображає справжні місію, цінності та цілі компанії, що розділяються співробітниками та підтримувані на усіх рівнях керівництва компанії. Існування невизнаних співробітниками чужих їм цінностей, норм і правил поведінки, що розходяться з реальною практикою життєдіяльності компанії та наявні тільки па папері, належного мотивуючого ефекту не дасть.

Саме такі цінності забезпечують якісну трудову діяльність кожного працівника на підприємстві, що є запорукою ефективної діяльності підприємства загалом. Слід зазначити, що корпоративна культура сама по собі не статична, її не можна сформувати раз і назавжди, оскільки кожна нова людина, що прийшла працювати в компанію, привносить нові цінності, які не можуть не вплинути на поведінку інших працівників.

Наявність постійного розвитку корпоративної культури забезпечує постійний розвиток діяльності підприємства, а також відкриває нові

можливості реалізації людського потенціалу працівників. Саме високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства як тактичного, так і стратегічного планування, а також забезпечувати тривалі відносини з партнерами та клієнтами.

Соціальний розвиток за визначенням відбувається в результаті професійного зростання. Нерідкісні випадки, коли людина починає роботу в компанії з нижчого рівня, а потім зростає до керівника підрозділу, департаменту чи до топ-менеджера компанії. Не завжди людині потрібен кар'єрний зріст, а от увага керівників, визнання досягнень окремої людини, оцінка її вкладу у процвітання своєї компанії - необхідний елемент успішної роботи та ефективного управління персоналом. З точки зору нематеріальної мотивації в основу корпоративної культури закладений принцип вдячності співробітнику за добре виконану роботу. Визнання може бути як офіційним, так і неофіційним. Для його реалізації можна використовувати формальні (збори, наради, святкові заходи тощо) та неформальні (особисте привітання від керівника по телефону або листом тощо) заходи. Для багатьох людей буває важливо, коли їм дякують за високі результати в роботі, публічно вручають завоювання, нагороди. Підвищенню мотивації співробітників сприяють різні подарунки від компанії. Сьогодні на багатьох підприємствах від-родилась традиція розміщувати інформацію про кращих працівниках на «дошках пошани» або відрізняти їх виробничі успіхи врученням почесних грамот. Сучасні керівники вважають цей інструмент дієвим засобом підвищення нематеріальної мотивації працівників. Така практика дає працівникам заслужене визнання та підтримує впевненість у тому, що хороша робота буде заохочена. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дають змогу почувати себе «своїм» у колективі. Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає тоді, коли корпоративна культура спонукає співробітників

добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості та задоволеності роботою. В цьому разі грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності та повноважень, визнання, кар'єрне зростання, що вплине на ефективність діяльності підприємства.

Це дає змогу, з одного боку, формувати банк даних, постійно відстежувати інформацію, своєчасно реагувати на неї, а з іншого боку, формувати культуру, впроваджувати ті цінності, що важливі для цього співробітника окремого підприємства, а це і є особистісним розвитком персоналу, тобто третьою складовою розвитку персоналу на підприємстві. До особистісного розвитку можна віднести також формування людини як особистості, зростання її духовного, культурного, естетичного рівнів, що формуються, зокрема, під впливом місця роботи, робочого середовища, де ця особистість проводить більшу частину свого часу та зростає і як людина, і як фахівець, і як соціальна одиниця [33, с. 345]. Можливість просування на керівні посади може бути надана тільки співробітникам компанії. Важливо, що провідні посади займають люди, що працюють не один рік, а це відкриває перспективу довгострокового розвитку для багатьох. Це не тільки мотивація співробітників до розвитку, але й спосіб формування корпоративної культури.

Під час аналізу визначень ключових елементів організаційної культури було виявлено глибинний взаємозв’язок між мотивацією праці та організаційною культурою підприємства як єдиної системи моделювання трудової поведінки. Даний зв’язок можна спостерігати як в явних чи формальних, так і у більш неявних елементах організаційної культури компанії. Згідно аналізу характеру взаємозв’язку пропонуємо розглянути приклади реалізації мотиваційного впливу через компоненти базових елементів організаційної культури підприємства.

Приклад реалізації мотиваційного впливу через компоненти елементу організаційної культури “Цілі”:

- філософія компанії - філософія компанії, що транслює спрямованість на результат та постійне покращення якості продукції/послуг;
- цілі компанії - цілі компанії, що охоплюють інтереси не тільки вищої ланки керівництва, а і враховують інтереси співробітників та заохочують їх прагнення до саморозвитку;
- постановка цілей – формулювання досяжних цілей компанії з урахуванням комплексного розвитку працівників та, як наслідок, можливого підвищення продуктивності їхньої праці;
- ділове кредо - відображення організаційної культури в діловому кредо організації, що відбиває її спрямованість на підвищення якості продукції/послуг та дотримання трудових розпорядків усіма учасниками трудового колективу.

Приклад реалізації мотиваційного впливу через компоненти елементу організаційної культури “Символи”:

- девізи/гасла - мотивуючі девізи/гасла, що містять моделі затвердженої, зразкової поведінки персоналу;
- логотипи - виконання логотипів в кольорах, що стимулюють активний емоційний настрій співробітників організації;
- бренди - створення чіткого формулювання бренд-айдентики, що відображає загальноприйняті норми поведінки та виробляє прагнення до визнання своїх досягнень і відповідності прийнятим негласним стандартам;
- герої-створення внутрішньо організаційних негласних ідеалів співробітників з урахуванням заохочень їх прагнень, внесків в розвиток компанії, розвиток власних компетентностей та дотримання ділового кредо.

Приклад реалізації мотиваційного впливу через компоненти елементу організаційної культури “Поведінка та спілкування”:

- норми/правила - робота над прийняттям співробітниками норм та правил поведінки, що сприяють зміцненню трудової дисципліни і, як наслідок, поліпшенню техніко-економічних показників організації;

- кодекси - формальне відображення стандартів якості продукції/послуг на ряду з затвердженими стандартами якості роботи співробітників;

- імідж - створення і підтримання іміджу роботодавця, який працює над зміцненням навичок співробітників і заохочує досягнення результатів як особистих, так і командних.

Приклад реалізації мотиваційного впливу через компоненти елементу організаційної культури “Цінності”:

- орієнтації - створення системи глобальних і тактичних оціночних сесій, які дозволять простежувати орієнтації організації та зробити їх зрозумілим і доступним для співробітників, і як результат, допоможуть оцінити положення компанії і своє особисте результативне положення в системі загальних орієнтацій;

- знання та досвід працівників - доповнення мотиваційної системи факторами, які базуються на показниках динаміки розвитку знань і досвіду кожного окремого співробітника і їх особистих результатів.

Приклад реалізації мотиваційного впливу через компоненти елементу організаційної культури “Культура праці”:

- умови праці - створення коректних умов праці, які забезпечать якісне розвиток персоналу на постійній основі;

- засоби праці - забезпечення співробітників достатньою кількістю і якістю засобів праці для можливості їх особистого розвитку та досягнення необхідних результатів роботи на постійній основі.

Таким чином, ми можемо стверджувати про наявність взаємозв’язку мотивації праці та організаційної культури. Окрім того, можна спостерігати можливість реалізації глибинного мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства через компоненти її базових елементів.

Отримані методологічні результати можуть бути використані підприємствами та організаціями різних галузей економіки в системі заходів для розвитку ключових елементів організаційної культури. Підхід, заснований на встановленні зв'язку між мотиваційним впливом та системою ключових елементів організаційної культури, може стати основою для розробки та застосування комплексу мотиваційних впливів на персонал.

1.4. Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення .

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була запропонована ще одна анкета (Додаток В). Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності працівників існуючою корпоративної культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх працівників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (Табл.2.8).

Табл. 2.8.

Результати анкетування працівників ПрАТ «Рошен»

№ п/п	Запитання «Ви задоволені?»	Середній бал
1	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	9,2
2	Політикою фірми та керівництва	8,3
3	Стилем керівництва	8,1
4	Змістом роботи	9,8
5	Можливостями професійного зростання	9,2
6	Атмосферою теплоти і підтримки	8,9

7	Організацією дозвілля	9,6
8	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Таким чином, за результатами проведеного дослідження було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом.

Отже, можна зазначити, що керівництво ПрАТ «Рошен» приділяє достатньо уваги формуванню сприятливого та доброзичливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме він є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

Проаналізувавши загальний профіль і приватні профілі корпоративної культури, ми прийшли до висновку, що ПрАТ «Рошен» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь переважання кланових та адхократичних цінностей. Проаналізувавши задоволеність працівників, був зроблений висновок, що керівникам варто змінити свій стиль лідерства і систему мотивації.

Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану. Якщо працівники в поточному профілі компанії оцінюють його як ринковий і ієрархічний, то керівник оцінює поточний профіль як адхократичний та ієрархічний. Розглядаючи бажаний профіль працівників і керівництва можна відзначити, що працівники вважали за краще б адхократичний і клановий тип культури, розглядаючи кращий профіль керівника можна відзначити, що керівник прагне до адхократичний і ринкового типу корпоративної культури. Виходячи з цього, можна спостерігати, що у керівництва і працівників збігається уявлення про адхократичну корпоративну культуру як бажану і це є великим плюсом для компанії при зміні корпоративної культури.

Однак є й відмінності в бажаному профілі керівника і працівників. Керівник, безсумнівно, бажає, щоб компанія була успішна і досягала поставленої мети, працівників ж відчувають потребу в зменшенні

формалізму, влади і тяжіє до кланової культурі, яку можна характеризувати як більш м'яку і сімейну в порівнянні з іншими. Компанія може бути успішною за умови дотримання балансу бажаних культур між керівництвом і працівниками. На майбутнє, необхідно ґрунтовніше підійти до змін в управлінні корпоративною культурою.

Висновки до 1 розділу

1. Встановили, що поняття корпоративної культури на підприємстві пройшло довгий шлях наукових роздумів, обґрунтувань, визначень: на сьогодні пропонується широкий спектр розгляду елементів корпоративної культури. Результати нашого дослідження дають змогу узагальнити наявні підходи до визначення цього поняття, а також сформувати власне визначення корпоративної культури на підприємстві, яку ми розуміємо як, формування середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання та залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що, на відміну від наявних, не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, а й бере до уваги характеристики індивідуальних та колективних цінностей працівників підприємства, які є визначальними для розроблення інших атрибутів корпоративної культури на підприємстві, зокрема комунікацій, принципів поведінки, гнучкості та адаптації.

2. Розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформувати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення

результатів роботи. Таким чином, попри те, що корпоративна культура є невидимим полем формування індивідуального сприйняття кожним працівником можливості задоволення своїх потреб, вона є логічним провідником формування інтересів кожного працівника та, відповідно, стимулом до розвитку цінностей, які дають змогу працівнику / людині працювати на підприємстві, реалізувати свої інтереси, а, відповідно, і свої потреби на кожному виділеному у роботі рівні корпоративної культури.

3. Встановили, що необхідність усебічного зростання та розвитку працівників спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого чинника, який впливає на цей процес. А ефективна система мотивації разом із сильною корпоративною культурою виступає вирішальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності. Взаємозв'язки між корпоративною культурою підприємства та розвитком персоналу дають змогу надалі будувати ефективнішу систему розвитку персоналу, спираючись на організаційну культуру, цінності, пріоритети, правила та норми поведінки, ідеали, які існують на підприємстві.

Ми можемо стверджувати про наявність взаємозв’язку мотивації праці та організаційної культури. Окрім того, можна спостерігати можливість реалізації глибинного мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства через компоненти її базових елементів. Отримані методологічні результати можуть бути використані підприємствами та організаціями різних галузей економіки в системі заходів для розвитку ключових елементів організаційної культури. Підхід, заснований на встановленні зв’язку між мотиваційним впливом та системою ключових елементів організаційної культури, може стати основою для розробки та застосування комплексу мотиваційних впливів на персонал.

4. Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану. Якщо працівники в поточному профілі компанії оцінюють його як ринковий і

ієрархічний, то керівник оцінює поточний профіль як адхократичний та ієрархічний. Розглядаючи бажаний профіль працівників і керівництва можна відзначити, що працівники вважали за краще б адхократичний і клановий тип культури, розглядаючи кращий профіль керівника можна відзначити, що керівник прагне до адхократичний і ринкового типу корпоративної культури. Виходячи з цього, можна спостерігати, що у керівництва і працівників збігається уявлення про адхократичну корпоративну культуру як бажану і це є великим плюсом для компанії при зміні корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»)

2.1. Дослідження рівня корпоративної культури ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі ПрАТ «Рошен») розташоване в Україні, в місті Київ, проспект Науки, 1.

Основний вид діяльності товариства [21]:

«10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Інші види діяльності товариства:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами».

Компанія виготовляє більше 320 видів високоякісних кондитерських виробів. До асортименту компанії включені шоколадні і желейні цукерки, карамельні цукерки, ірис, шоколад й батончики, печиво, вафлі і вафельні вироби, бісквітні рулети, тістечка і торти. Частина із них не має аналогів в Україні. Загальний обсяг виробництва продукції досягає об’єму 300 тисяч тон\рік. Кондитерські вироби корпорації виготовляють з найсучаснішими технологіями. Використання нового високоефективного обладнання, чітке дотримання рецептів, застосування лише високоякісної сировини і матеріалів це запорука головних переваг продукції Рошен.

У складі корпорації знаходяться [20]: «українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці),

Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco И (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною».

Виробничі потужності кондитерської корпорації Рошен мають відповідну сертифікацію вимогам міжнародних стандартів якості і безпеки продукції харчування. На всіх підприємствах компанії Рошен є система управління якістю, що відповідає усім вимогам ISO 9001:2008, й система управління безпекою харчових продуктів, що відповідає усім вимогам стандарту ISO 22000:2005, та підтверджується наявністю в кожній із фабрик ПрАТ «Рошен» сертифікатів відповідності.

Всі кондитерські фабрики ПрАТ «Рошен» забезпечуються устаткуванням для перевірки контролю якості виробленої продукції і відповідних досліджень. Розробленням технологій й випуском високоякісних кондитерських виробів займаються фахівці, що були атестовані й навчені в спеціальних закордонних центрах.

«Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та в 55 інших країнах» [20].

Рошен цінує талановитих, успішних й цілеспрямованих працівників, тому завжди високо оцінює заслуги й досягнуті результати перед корпорацією. Корпорація дає робітникам усе потрібне щоб виконати поставлені завдання. Компанія організовує комфортні умови праці, потрібні ресурси, професійний ріст, гідну винагороду, гарантію зайнятості й впевненість в завтрашньому дні. На підприємстві створили досить гарну систему стимулювання працівників та залучення нових (рис.2.1.)

Істотно, щоб кожний робітник компанії мав можливості професійно і особистісно зростати. Тим, хто лише хоче приєднатися у колектив висококласних фахівців, на підприємстві зробили програму навчання, після випуску із якої шанси кандидата на успішне працевлаштування дуже великі.



Рисунок 2.1 – переваги роботи в корпорації Рошен

Професійне навчання від компанії - проект «Школа майстрів» триває 104 години навчання. Тривалість навчання теоретичним аспектам для внутрішніх співробітників це 161 година, а для зовнішніх кандидатів - практичний блок у 35 змін [20]. Курс триває 3 місяці. У кінці навчання передбачений екзамен, після оцінювання якого приймають рішення про відбір кандидата на роботу. Усі учасники по програмі проходять попередній відбір. Участь у даній програмі оплачується. Кандидатам із інших міст компанія, навіть, оплачує проїзд та проживання. Програма для вже працюючих робітників має на увазі підвищення кваліфікації майстрів-технологів.

На підприємстві також діє двомодульна програма навчання для керівників. Персонал компанії проходить навчання за підсумками щорічних оцінок компетенцій. Мета даного навчання це покращення професійних навичок, розвиток корисних здібностей і оволодіння новими знаннями. Проходження спільних тренінгів вирощує командний дух та сприяє росту продуктивності. Також важливим аспектом навчання є те, що вивчається і англійська мова. Робітники мають можливість постійно відвідувати

корпоративні уроки англійської мови. Навчання відбувається по рівнях та використовуються прогресивні методики з залученням професійних викладачів.

Організаційна структура компанії «Roshen» (рис. 2.2.) сформована за лінійно-функціональному принципу, бо поділ праці у сфері управління здійснюють у вигляді угрупування однорідної роботи із функціями менеджменту та об'єднання їх в підрозділи апарату управління корпорацією. Найвищий орган управління корпорацією це її співвласники.

Управління поточною діяльністю компанії проводять п'ять чоловік на чолі із головою правління, який є і генеральним директором компанії.

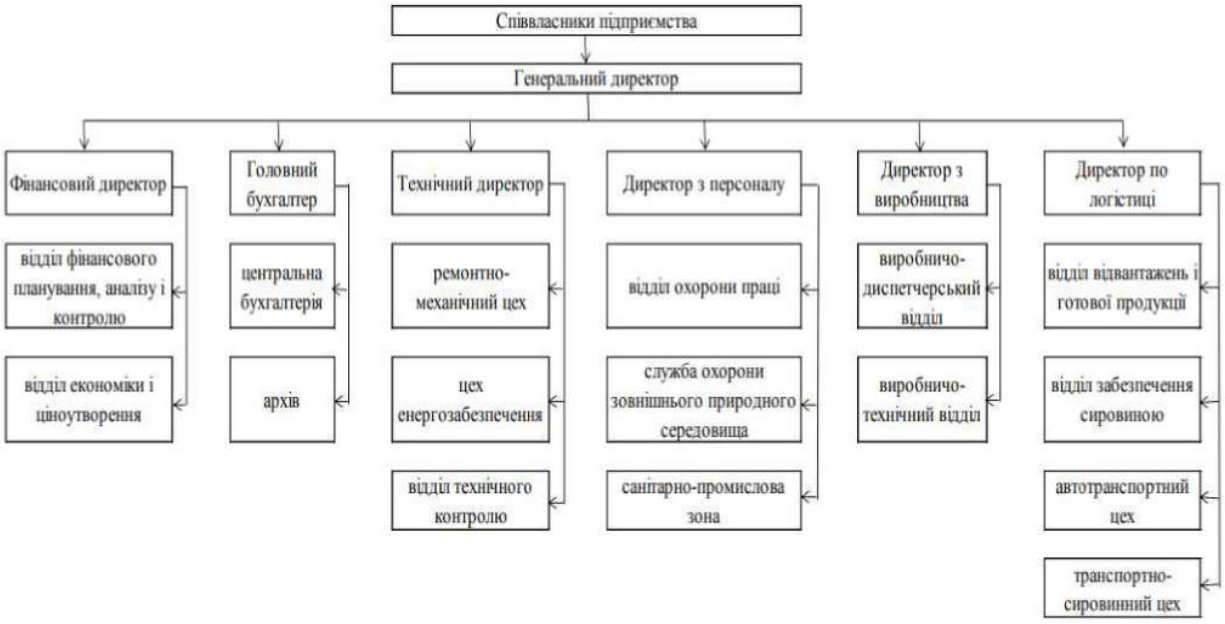


Рисунок 2.2. - Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Перевагами лінійно-функціонального типу управління на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

- відсутність суперечливих настанов та інструкцій;
- персональна підзвітність виконавця одній людині;
- мотивація розвитку компетенції;
- особиста відповідальність за виконання завдань;
- спеціалізація роботи керівництва;
- розширення можливостей прийняття певних рішень;

- зменшення часу на вирішення технологічних питань виробництва. Недоліками даного типу управління в компанії є:

- потреба висококваліфікованих менеджерів, особливо вищої ланки;

- виконавці, окрім власних основних задач, можуть виконувати роботу по обліку й контролю.

Щодо соціальної відповідальності корпорації, то вона показує себе якнайкраще з цього боку. Сьогодні соціальна відповідальність є дуже важливою для сучасних підприємств, а особливо, крупних. Соціальна відповідальність є частиною корпоративної культури компанії. Рошен провадить масштабні й регулярні благодійні та соціокультурні проекти. Таким чином, ще із березня 2015 року, підприємство утілює у реальність проект допомоги національній дитячій лікарні «Охматдит». «Десятки мільйонів гривень вкладаються в придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, ліфтів, світильників та повну реконструкцію усіх систем комунікації (опалення, вентиляція, електроживлення). Також системно надається допомога постраждалим у зоні АТО - проводиться лікування в клініках і реабілітаційних центрах Австрії, Німеччини, Греції та Словаччини, а також фізична та психо- соціальна реабілітація в центрах України» [20]. Із сфери культурно-соціальних проектів відбулась реконструювання Театру на Подолі, оновлення Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки у Харкові, Дніпрі й Києві, повне техобслуговування встановленого компанією світло-музичного фонтану в місті Вінниця та розробка нових шоу для нього й інше. Також у межах країни компанія активно встановлює дитячі майданчики. Кожний проект запускався із любов'ю й піклуванням про суспільство.

«Площа КовИеп» є частиною комплексного соціального проекту, у межах поновлення й благоустрою Київської кондитерської фабрики «Рошен». У даного проекту Рошен провела і повний ремонт двох на проспекті Науки [20].

В 2018 році корпорація заявила про формування громадського простору на території виробництва. Проект має назву «Рошен Плаза». Фабрика не закінчила власне існування, однак її потужності були зменшені. На території виробництва залишається частка виробничих приміщень, у одному із корпусів знаходиться офіс корпорації.

Проект оновлення території Київської кондитерської фабрики включив у себе формування офісного центру «Roshen Plaza», програми екскурсії «Шоколадна фабрика Roshen», розробку соціального простору, що включає паркову зону, Roshen Winter Village і Площу Roshen.

Roshen N Winter Village є частиною соціального простору корпорації, де розташована велика відкрита ковзанка, казкова ялинка й новорічна ярмарка, з столичною вуличною їжею .Ковзанка компанії, що є частиною зимового містечка є однією із найбільших у нашій країні сезонних ковзанок.

Місія компанії - це «виробництво продукції досконалої якості. Ми обираємо найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком» [22].

Бачення компанії - «ми дійсно пишаємося тим, що робимо світ щасливіше - завдяки нашій діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком. ROSHEN - щоб світ був щасливішим» [22].

Цінності корпорації - «наша торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: ЯКІСТЬ та ІННОВАЦІЇ» [20]. Якщо казати про якість, компанія заявляє про відповідність її продукції найвищим стандартам, які забезпечуються застосуванням найновіших технологій і сертифікацією, в відповідності із міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Якщо казати про інновації то корпорація підкреслює наявність у неї великого досвіду найкращих кондитерів, однак у той же час без його копіювання, а у вигляді створення на його основі своїх нових, оригінальних рецептів. Також для компанії важлива

чесність, так як бізнес ведеться прозоро й відкрито, і лідерство, бо компанія завжди попереду та її мета бути лише першими в цій галузі.

Кажучи про якість, корпорація заявляє про відповідність її продукції вищим стандартам, які забезпечені завдяки застосуванню нових технологій і запровадженням систем менеджменту якості і безпечністю харчових продуктів відповідно вимогам світових стандартів ISO та IFS, що підтверджено відповідною сертифікацією. Якщо говорити про інновації корпорація прагне не лише завжди створювати нову оригінальну продукцію із використанням новітніх технологій і якісних інгредієнтів, але і удосконалювати процес виробництва із метою оптимізації використання природних ресурсів. У той же час Рошен підкреслює спадковість, великий досвід найкращих кондитерів попередніх поколінь, що шанується і використовується в процесі виробництва. На таких ключових засадах заснована уся робота компанії, у тому числі і соціальна.

Корпоративна культура компанії заснована, насамперед, на її цінностях. Вірність принципам та політика прозорості сприяє зміцненню довіри та залучає до співпраці. Одночасно, гнучкість й прагнення до рівних можливостей кожного дозволяє створити такі умови, в яких люди мають можливість вільно ділитися власними знаннями і досвідом, розкриваючи потенціал один одного. Корпоративна культура, як уже було наголошено виходить за рамки бізнесу. Компанія отримала визнання за її зусилля, які спрямовані на покращення інфраструктури, допомоги лікарням, підтримки й навчання співробітників. Робітники компанії користуються перевагами довгострокового підходу. Найважливіший елемент загальної концепції корпоративної культури для робітників це визнання усіх дочірніх підприємств і корпорації в цілому привабливим роботодавцем, через це компанія наймаємо, утримує й навчає найкращих співробітників. Також корпорація є однією із найбільших платників податків в Україні - це завдаток справді прозорої політики компанії.

Така політика корпорації дозволяє робітникам розвиватися як у професійному, так й у особистісному плані, тобто будувати цікаву професійну кар'єру та сповна насолоджуватися своїм особистим життям. Працівники знають, що вони частина відповідальної та позитивної культури, що виходить за їх особисту систему у більш масштабну ділову, соціальну та у зовнішнє середовище.

Якщо менеджер корпорації займає керівну посаду - незалежно від ланки, по корпоративній культурі йому слід:

- керувати на основі власного прикладу. На власному прикладі показувати персоналу, що значить поводити себе чесно та порядно й дотримуватися цінностей та принципів корпорації. Завжди діяти так, як вимагають професійні обов'язки.
- підтримувати своїх підлеглих та створювати дружну атмосферу в колективі. Бути впевненим, що підлеглі ознайомилися та розуміють інформацію, що булла надана, та мають доступ до ресурсів, необхідних задля дотримання цінностей корпорації.
- розвивати власних підлеглих. Ставити чіткі, вимірні й різноманітні завдання, які вимагають дотримання етичних норм та високих стандартів обслуговування клієнтів та роботи взагалі (виходячи із посади).
- захищати установлені стандарти. Поетапно й сумлінно забезпечувати дотримання підлеглими цінностей та стандартів, включаючи корпоративну культуру.
- уважно ставитеся до робітників, які із сумлінними намірами ставлять питання та висловлюють недоліки.
- бути персонально відповідальним. Бути готовим до власної відповідальності за свої вчинки та вчинки своїх підлеглих.

Корпоративними цінностями корпорації Рошен є правила й принци етики:

1) охорона праці усього персоналу й безпека та здоров’я спільноти є дуже важливою.

2) сумлінність, прозорість й повага у відносинах із співробітниками, підрядниками, діловими партнерами, державними органами в суспільством в цілому.

3) відсутність хабарництва або корупції в будь-якій формі і нетерпимість даних явищ.

4) повага прав людини.

5) бажання звести до мінімуму вплив на навколишнє середовище із визнанням потенційного впливу діяльності корпорації.

6) співпраця із партнерами і державами, в яких ведеться діяльність.

Важливе місце в корпоративній культурі посідає і, як це вже було сказано, соціальна відповідальність в широкому аспекті, а саме: політика в галузі охорони довкілля, політика в галузі сприяння охороні здоров'я, політика в галузі безпеки, політика в галузі охорони праці та розвитку персоналу, політика в галузі прав людини, політика по взаємодії з персоналом, політика у конфліктах інтересів, політика про взаємодію із виробництвами корпорації, політика про протидію корупції і відмиванню грошей, політика пов'язана із подарунками та діловою гостинністю, політика про взаємодію із представниками ЗМІ, політика по захисту інформації й використання активів корпорації [11].

У рамках екологічної програми корпорація модернізує її підприємства, скорочує відходи та використання води, пропагує дбайливе ставлення до довкілля. Природоохоронна робота на підприємствах Корпорації напрямлена на дотримання вимог екологічного законодавства України, вдосконалення вже існуючої структури екологічного менеджменту, забезпечення господарської діяльності дозволами і ліцензіями, запобігання понаднормового забруднення довкілля, зменшення негативного впливу виробничої діяльності підприємств на навколишній світ. Корпорація кожного року створює плани комплексних природоохоронних заходів, що включають використання надр і земельних ресурсів, поводження із відходами.

Хоча корпоративна культура компанії є досить сильною, але є і суттєві недоліки. Можна сказати, що корпоративна культура є регресивною. Регресивною є ієрархічно контрольована організація, яка побудована на базі владних повноважень.

В корпорації робітники не приймають участь у менеджменті, є суцільна жорстка регламентація поняття соціально-трудових відносин, яку провадить одна сторона. Також зрівнюється оплата праці, відбувається покарання за помилки (але менеджер розуміє, що без покарання неможливо управляти підлеглими). Кар'єрне зростання залежить від стажу, як у японській моделі управління, недоліком цього є не просування молодих спеціалістів, які мають здібності, хоча корпорація все-таки намагається допомагати молодим спеціалістам в просуненні кар'єрними сходами. Головна цінність це досвід й виконавча дисципліна, трудове законодавство завжди дотримується, але більшість рішень приймаються лише вищим керівництвом, а ініціатива, зі слів робітників, може каратися.

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» панують своя неповторна внутрішня атмосфера, добрі традиції і міцні зв'язки між усіма працівниками. Колектив згуртовують не тільки робочі питання, але й неформальні заходи. Окрема увага приділяється організації проведенню творчих та професійних конкурсів.

Провести аналіз корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» означає співвіднести її з певними оціночними критеріями. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін. Для аналізу та оцінки корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та її впливу на успішність управління нами було проведено наступне дослідження.

Загальною метою проведеного емпіричного дослідження було дослідження сутності корпоративної культури як елементу успішного управління організацію.

Базою дослідження було взято ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у місті Києві; працівників різних рівнів компанії.

Для реалізації поставлених завдань нами були використані наступні методи дослідження:

- Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI) (Додаток В);
- тестування за анкетою Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею» (Додаток Г);
- Авторська анкета, орієнтована на аналіз культури компанії, а також розуміння цінностей компанії працівниками і застосування на підприємстві деяких видів мотивації (Додаток Д);

Експериментальна група складалася з 50 осіб, працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» від 23 до 35 років, 28 жінок та 22 чоловіків. Вибірка формувалась з кваліфікованих кадрів, які працюють на постійному місці роботи. Обов'язковою вимогою для участі у дослідженні був стаж роботи не менший, ніж 2 роки.

Визначались такі показники: типи та рівні корпоративної культури, соціально-психологічний клімат організацій та привабливість праці. Вивчення всіх показників проводилось шляхом анкетування після детального роз'яснення правил заповнення анкет. Для підвищення рівня надійності та об'єктивності дослідження анкетування проводилось анонімно.

Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI) (Додаток А), розроблена для визначення типів корпоративної культури (ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична)[23].

Методика складається із 6 тематичних розділів. У кожному розділі наведено 4 різних твердження, що стосуються одного аспекту життя організації. Досліджуваному потрібно розділити 100 балів між цими

твердженнями у такому ж співвідношенні, у якому вони притаманні його організації.

Тестування за анкетою Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею». Даний тест допомагає оцінити задоволеність працівників своєю роботою адже задоволеність роботою це найважливіший фактор, що впливає на корпоративну культуру та успішність компанії.

Авторська анкета, що орієнтована на аналіз культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації.

Таким чином, методологічна організація дослідження феномену корпоративної культури передбачала, що дані методичні матеріали в поєднанні з теоретичним вивченням проблеми дають змогу виявити особливості предмету дослідження.

2.2. Аналіз результатів проведеного дослідження

Для аналізу корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» була обрана методика К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI)[23]. Даний інструмент базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей».

В основі рамкової конструкції знаходяться чотири домінуючих типи корпоративної культури, всі типи є фундаментом для OCAI. Методика призначена для визначення типу корпоративної культури, оцінки її ефективності, виявлення тих аспектів в компанії які слід було б змінити, а так само виявлення аспектів які визначають фундамент культури в компанії.

Діагностика корпоративної культури за допомогою інструменту OCAI складається з наступних етапів:

Перший етап - це робота з анкетою, де працівникам пропонується заповнити анкету, яка містить в собі шість основних питань і мають чотири альтернативи відповідей. Сума кожного питання обов'язково повинна дорівнювати 100, тому необхідно розподілити ці 100 балів між даними чотирма альтернативами.

Концепція призначена не тільки для діагностики, але і для того, щоб знайти шляхи зміни корпоративної культури для цього необхідно розставляти бали не тільки в колонці поточний стан айв колонці бажаний стан. Коли анкета заповнена бали всіх відповідей А в графі «тепер» підсумовуються і отримана сума ділиться на 6 і виходить середня оцінка по альтернативі. Точно так же всі дії повторюються для альтернатив B, C, D. Далі обробляється графа «переважно» і на цьому робота з анкетою закінчується.

Другий етап - це побудова профілю корпоративної культури. Для побудови профілю необхідно:

- середні оцінки по кожній альтернативі нанести в форму діаграми, яка називається «організаційний профіль»;
- з'єднати точки так, щоб вийшов чотирикутний багатокутник; - і виконати ті ж дії по кожному питанню окремо. У підсумку отримуємо 7 діаграм - «організаційних профілів». На ці ж діаграми наносимо оцінки з колонки «переважно», тільки виділяючи іншим кольором для того щоб виявити відмінності рисунок (Див. рис.2.2).

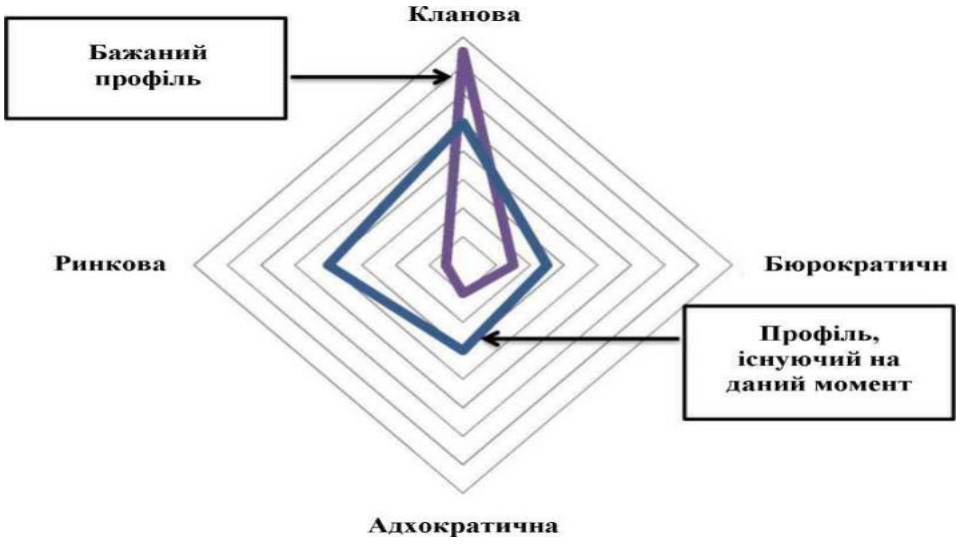


Рис. 2.2. Приклад профілю корпоративної культури

Кланова культура - характеризується як доброзичливе місце роботи, де працівники мають багато спільного і такі компанії нагадують великі сім'ї. Керівники компанії сприймаються як вихователі або навіть батьки, даний тип

передбачає, що працівники в організації тримаються разом, поділяють спільні традиції і цінності.

Ієрархічна культура - даний вид культури передбачає чітко структуроване і формалізоване місце роботи. В щоденної діяльності людьми керують процедури. У діяльності дуже важливо зберігати гнучкість. компанію об'єднують правила і офіційна політика. Плани, в компанії, що мають довгостроковий характер складаються з забезпечення стабільності і показників успішного виконання операцій.

Адхократична культура - характерно динамічний розвиток організації, де працівники мають творче місце роботи. Працівники готові йти на ризик, не дивлячись на наслідки. Керівники в таких організаціях є новаторами, які теж готові йти на ризик. Такі організації об'єднує неформальне спілкування, новаторство і відданість до експериментування.

Ринкова культура - така організаційна культура орієнтована на результат, де головним є виконання поставлених завдань. Працівники схильні до постійного суперництва між собою. Керівники виявляють жорсткість і суворість до своїх конкурентів. Така організація йде тільки вперед, їй рухає прагнення до перемоги. Положення і успіх в компанії це спільна турбота. [32].

Дана методика була обрана в зв'язку з її перевагами, такими як:

1) Практична орієнтація, що охоплює основні зміни культури, які є відповідальними за успіх компанії.

2) Своєчасність процесу діагностики та здійснення змін може досягатися за короткий проміжок часу.

3) Можливість залучити будь-якого працівника в даний процес, так як анкета проста в розумінні. Особливо потрібно залучати тих працівників, які несуть відповідальність за підтримання та формування цінностей, і керує основними змінами.

4) Діагностика може бути проведена власною командою або самим керівництвом.

Дослідження з діагностики корпоративної культури OCAI проводилося на підприємстві, ПрАТ «Рошен» серед працівників різних рівнів. Кожному працівнику було запропоновано заповнити анкету, що складається з 6 питань. В результаті було побудовано 8 профілів - профіль керівника підприємства, загальний організаційний профіль і 6 профілів по питанням анкети: найважливіші установки, стиль лідерства, управління працівниками, об'єднуюча сутність, критерії успіху і стратегічна мета.

Для побудови профілю керівника використовувалися дані представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Дані профіля керівника

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	24,2	23,3
Адхократія (В)	25	26,7
Ринок(С)	24,2	25
Ієрархія (0)	26,6	25

Аналізуючи поточний профіль керівника. можна зробити висновок, що ієрархічна і адхократична культура є домінуючими (див. рис. 2.3.) Організація характеризується структурованим і формалізованим місцем роботи, де успіх визначається на базі стабільних показників і низьких виробничих витратах. Організація прагне до новаторства і заохочує нові ідеї.

Бажаний профіль можна охарактеризувати як адхократичний і ринковий. Заохочуються нові ідеї, і творчий підхід до роботи, а так само організація орієнтована на досягнення поставлених завдань і конкурентну боротьбу.

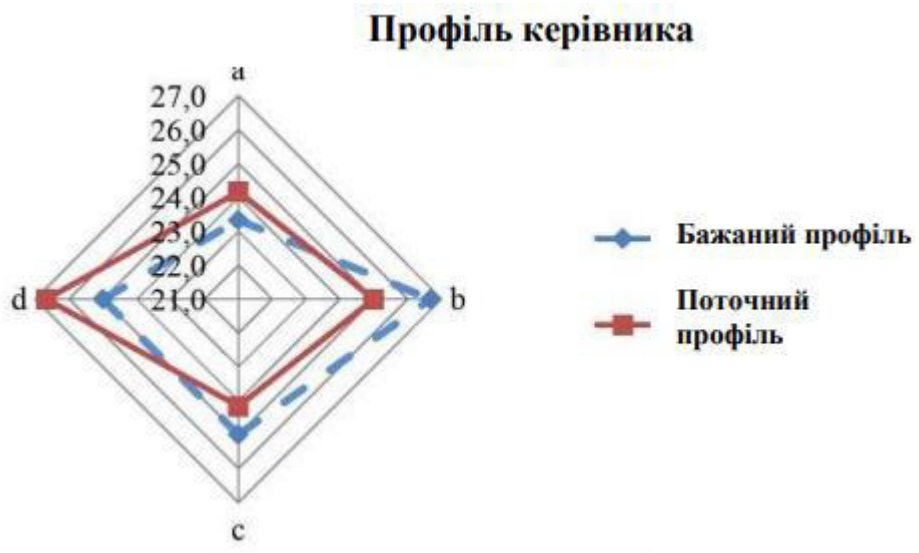


Рис. 2.3. Профіль керівника

Табл. 2.2

Дані загального організаційного профілю

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	22	25
Адхократія (В)	22	25,2
Ринок(С)	26,7	26,6
Ієрархія (0)	29,3	23,2

Для складання загального організаційного профілю використовувалися дані таблиці 2.2

Аналізуючи даний профіль можна зробити висновок, що:

- працівники хотіли б змін;
- загальний організаційний профіль в поточному стані можна характеризувати як ринковий і ієрархічний;
- організація орієнтована на результат і головним є виконання поставлених завдань;
- керівники суворі і вимогливі;
- у той же час існують чіткі рамки і формалізм, головним вважається надійність і забезпечення стабільних показників;
- у бажаному профілі основний акцент робиться на клан і адхократію;

- у працівників є бажання знизити формалізм і авторитарну владу, відійти від контролю начальства;
- бути більш гнучкими і творчими, шукати нові можливості;
- керівнику слід подавати приклад наставника і заохочувати прояв ініціативи своїх працівників і їх прагнення до новаторства.

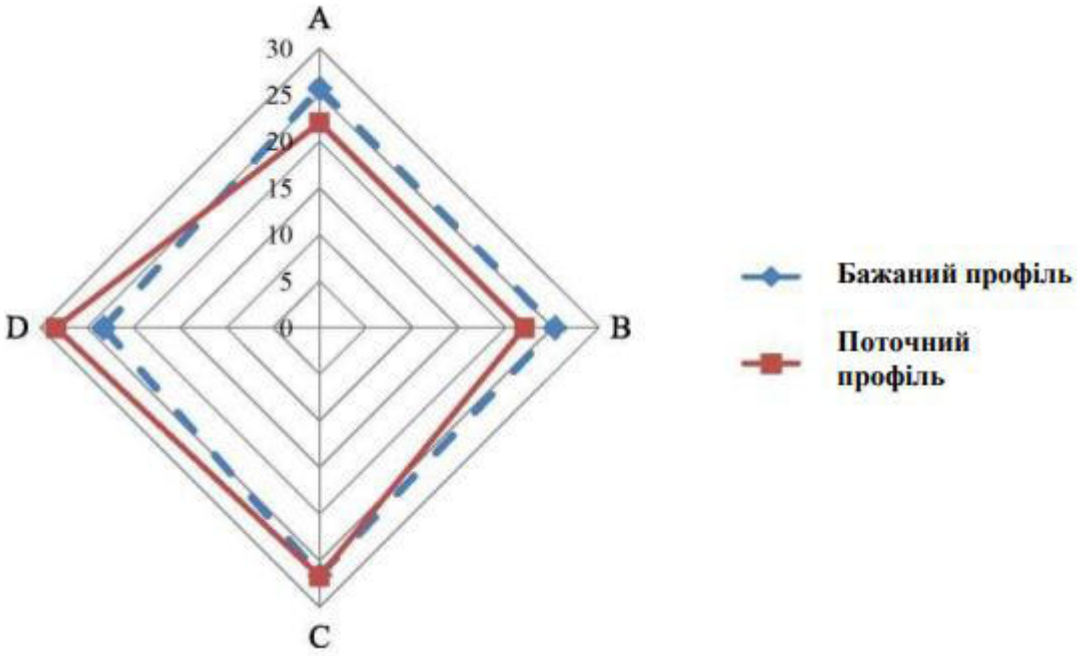


Рис. 2.4. Загальний організаційний профіль

Для формування профілю «найважливіші характеристики організації» використовувалися дані таблиці 2.3.

Табл. 2.3.

Дані профілю «Найважливіші характеристики організації»

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	26,1	28,9
Адхократія (В)	20,6	23,3
Ринок(С)	23,9	27,2
Ієрархія (0)	29,4	20,6

Виходячи з малюнка 2.3., можна зробити висновок, що організації притаманний жорсткий контроль, дії працівників визначаються формальними процедурами. У той же час працівників мають багато спільного між собою, і організація походить на велику сім'ю.

Виходячи з даних бажаного профілю, можна зробити висновок, що працівники організації орієнтовані на результат і готові до суперництва для досягнення поставленої мети. Також наявне бажання бути більш дружними і згуртованими в колективі.

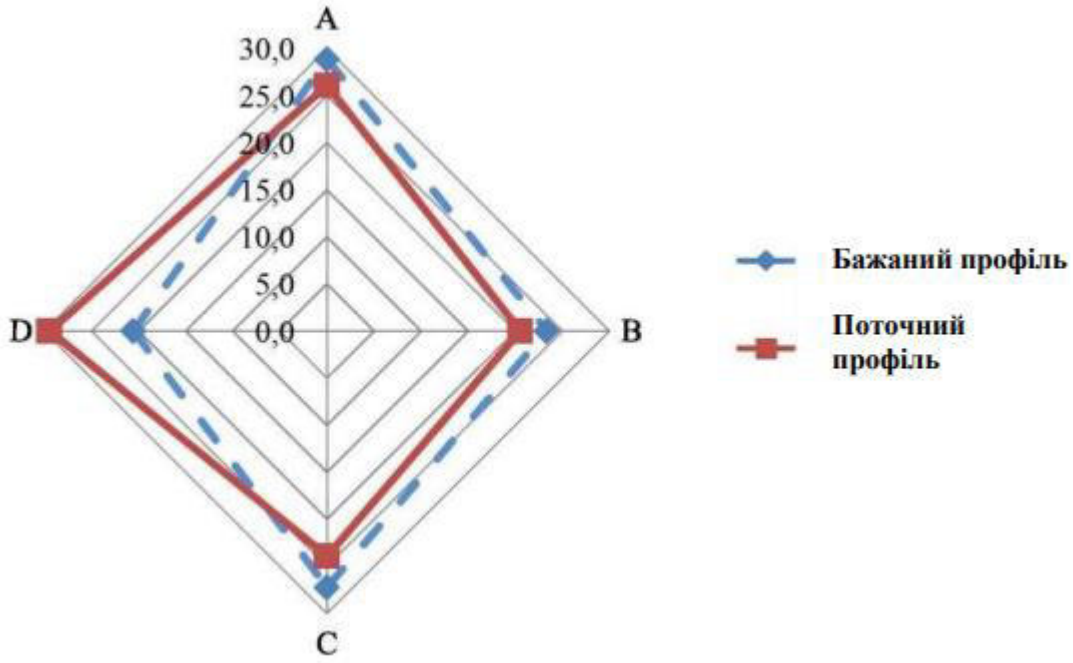


Рис. 2.5. Профіль найважливіші характеристики організації

Для побудови профілю «Загальний стиль лідерства» використовувалися дані таблиці 2.4 .

Табл. 2.4

Дані для побудови профілю «Загальний стиль лідерства»

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	15	20
Адхократія (В)	26,7	30
Ринок(С)	29,4	30
Ієрархія (0)	28,9	20

Стиль лідерства в поточному стані визначається як орієнтований на результат і є прикладом діловитості, чітким веденням справ і схильності до ризику. Лідерство в бажаному профілі представлене прагненням надати допомогу або навчити. Зростає показник адхократичної культури, що означає прагнення до новаторства і схильності до ризику. Необхідно підвищити

характеристики кланової корпоративної культури та зменшити ієрархічну (Див. рис. 2.6).

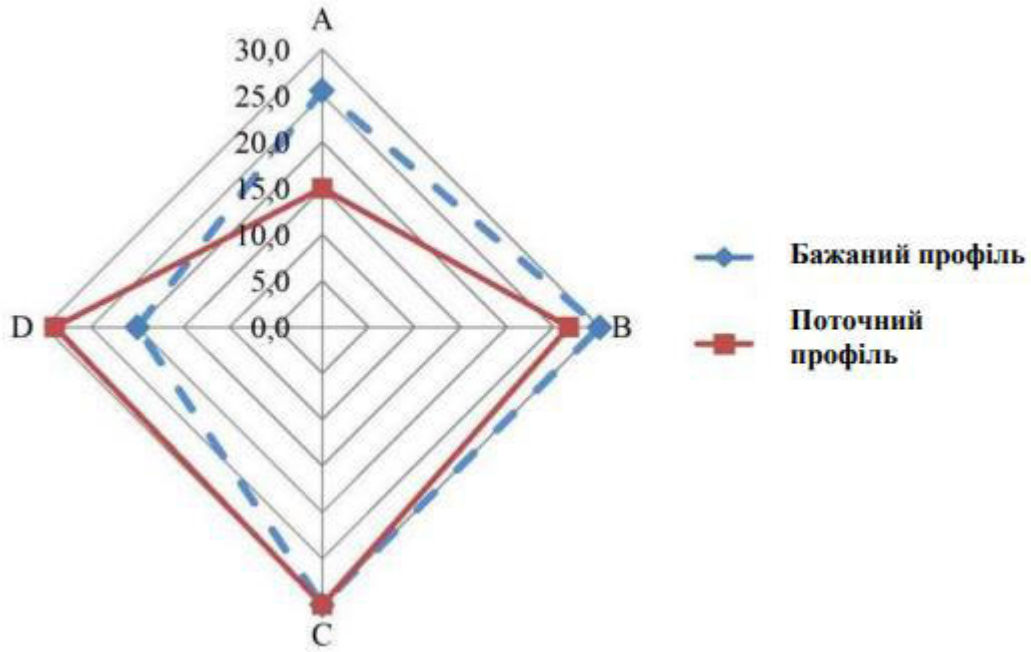


Рис. 2.6. Профіль загальний стиль лідерства

Для складання профілю управління працівниками використовувалися дані таблиці 2.5.

Табл. 2.5

Дані профіля управління працівниками

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	22,2	23,4
Адхократія (В)	14,4	18
Ринок(С)	24,4	17,6
Ієрархія (0)	39	41

Управління працівниками. Поточний профіль показує, що переважає ієрархічна і ринкова культура (Див. рис. 2.7). Стиль керівництва працівниками характеризується високими гарантіями зайнятості, стабільності у відносинах і вимогами підпорядкування. Ринкова культура характеризується високими вимогами і жорстким прагненням до конкурентоспроможності. Заохочуються досягнення працівників. Бажаний профіль характеризується збільшенням ієрархії, адхократії і незначним підвищенням кланової культури за рахунок зниження ринкової культури. Це

означає, що працівники хотіли б і далі бути впевненими в завтрашньому дні, в надійності і стабільності своєї організації і при цьому, щоб їм надавалася свобода в діях і особистої відповідальності, яка б заохочували керівником.

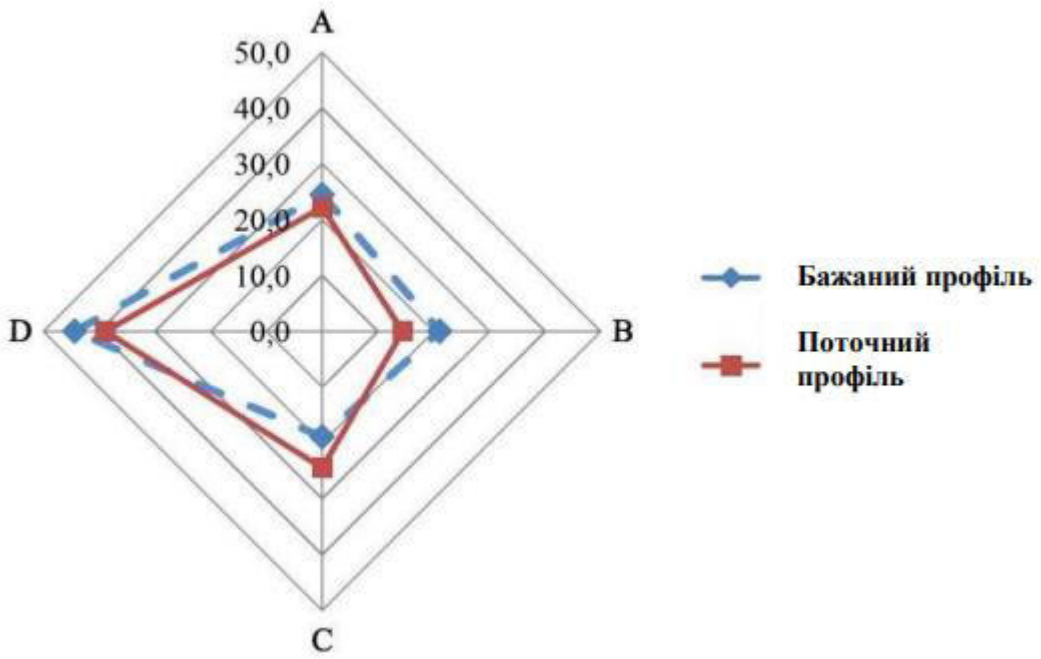


Рис. 2.7. Профіль управління працівниками.

Для визначення профілю критерії успіху організації використовувалися дані таблиці 2.6.

Табл. 2.6

Дані профілю «Критерії успіху»

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	21,1	25,5
Адхократія (В)	28,4	25
Ринок(С)	29,9	28,9
Ієрархія (0)	20,6	20,6

Головні критерії успіху в поточному профілі визначають ринкова і кланова культура. Компанія вважає себе успішною у випадку, коли вона є конкурентним лідером і працює на випередження, колективна робота і відданість працівників своїй справі так само грає важливу роль.

У бажаному профілі критерії успіху працівників визначають як адхократичні: злагоджена командна робота, вміння знаходити потрібні

рішення в будь-яких ситуаціях. і відданість своїй справі, інші показники залишаються майже незмінними.

Компанія прагне до лідерства в своїй сфері, успіх визначається формуванням високопрофесійного середовища та морально- психологічного клімату на підприємстві (Див. рис. 2.8).

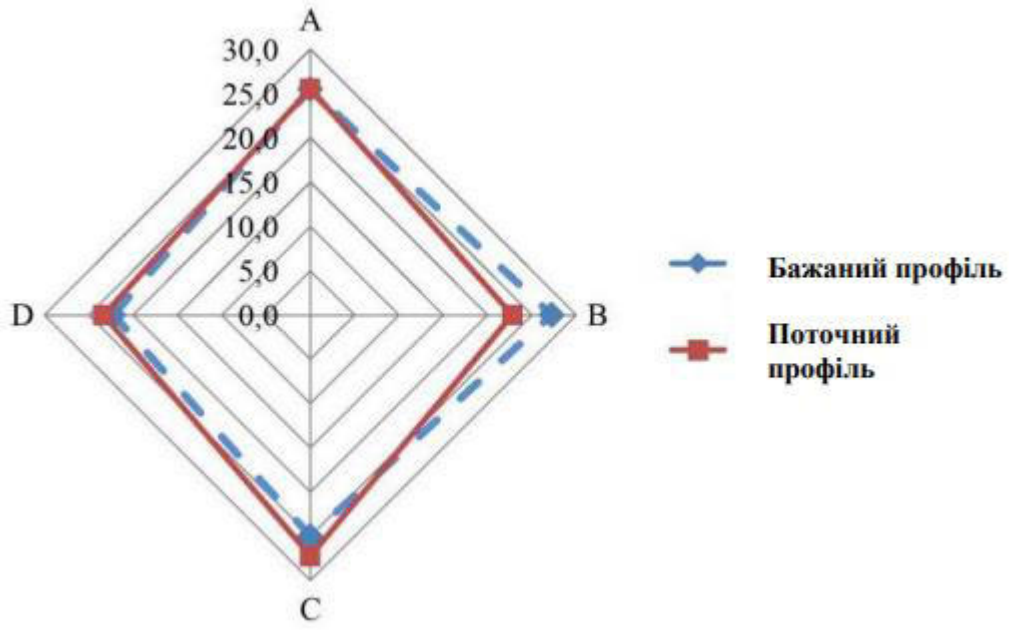


Рис. 2.8. Профіль «Критерії успіху»

Таким чином можна прийти до висновку, що профіль керівника і профілі працівників мають відмінності, керівник хотів би бачити корпоративну культуру організації як адхократичну і ринкову, тобто в якій керівники виявляють жорсткість управління і домінує конкуренція. Така організація йде тільки вперед, їй рухає прагнення до перемоги. Працівники хотіли б адхократичну і кланову, тобто керівники при такій корпоративній культурі сприймаються як вихователі або навіть батьки, даний тип передбачає, що працівники в організації тримаються разом, поділяють спільні традиції і цінності.

Отже, ПрАТ «Рошен» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь домінування клановых та адхократичних цінностей.

Для перевірки рівня задоволеністю працею було проведено тестування за Р. Куінном. В матеріалах тест-опитування були дані твердження, які

респонденти могли оцінити як згоден і не згоден. Даний тест допомагає оцінити задоволеність працівників своєю роботою адже задоволеність роботою це найважливіший фактор, що впливає на корпоративну культуру та успішність компанії [38].

Табл. 2.7

Задоволеність працею

	Твердження	ТАК	НІ
1	Я знаю, що чекає мене на робочому місці завтра, та в найближчому майбутньому.	56%	44%
2	Я маю достатньо ресурсів, щоб робити свою роботу добре	78%	22%
3	Мене похвалили за гарну роботу (досягнення) в продовж останніх семи днів	33%	67%
4	Керівник піклується про мене, питає як мої справи, справи моєї сім'ї.	33%	67%
5	Я маю можливості розвивати свої професійні навички	78%	22%
6	Моя думка на роботі приймається до уваги, враховується	78%	22%
7	Мета компанії мені близька та зрозуміла	100%	0%
8	Мої колеги та працівники розподіляють цінності компанії	89%	11%
9	В мене гарні стосунки з колегами по роботі	100%	0%
10	За останній час моя робота аналізувалася та була відповідно оцінена.	11%	89%

Оцінка і аналіз результатів представлені на рисунку 2.9.

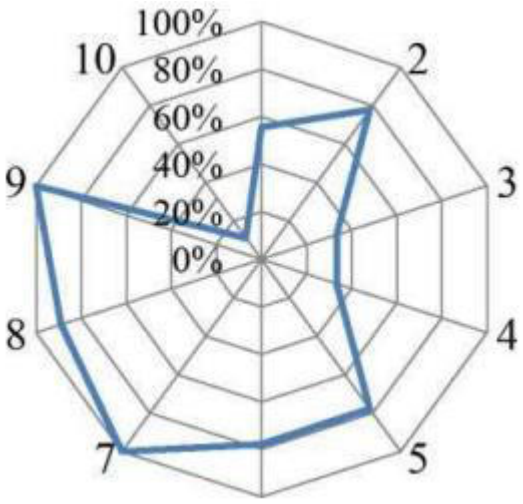


Рис. 2.9. Ступінь задоволеності працею

Аналізуючи перше твердження «Я знаю, що чекає мене на робочому місці завтра, та в найближчому майбутньому» 44% опитаних респондентів відповіли, що не знають, що їх чекає не те що завтра, але й в найближчому майбутньому. Можна зробити висновок, що працівники не уявляють, які плани у організації на найближчі роки, і яку роль вони можуть зіграти в їх здійсненні.

Аналізуючи друге твердження «Я маю ресурси, необхідні для того, щоб зробити свою роботу добре» 78% респондентів відповіли, що мають все, що потрібно для виконання своєї роботи, проте 22% відповіли, немає.

Керівникам ПрАТ «Рошен» варто серйозно зайнятися цим питанням для того, щоб працівники змогли виконувати свою роботу в повну силу, адже від цього залежить їх задоволеність і то на скільки ефективно і якісно буде виконана робота.

Наступне твердження «Мене похвалили за гарну роботу (за досягнення) протягом останніх семи днів» 33% респонденти відповіли, що їх похвалили і 67% відповіли, що ніякої похвали не було. З даних показників можна зробити висновок, що деяких працівників обділяють добрим словом, що може їх демотивувати. Надалі працівники можуть перестати виконувати роботу добре, що спричинить за собою приховану нелояльність до компанії і колегам. Навіть якщо хтось виконує не такий об'єм роботи як інші, він все одно робить свій внесок в розвиток компанії і заслуговує якщо не винагороди, то хоча б похвали.

На четверте твердження «Керівник турбується про мене на особистому рівні, запитує, як мої справи і справи моєї родини» 33% респондентів відповіли позитивно і 67% негативно. Аналізуючи отримані дані, формується враження, що для керівника працівники це просто гвинтики в системі, а не люди у яких є свої інтереси, захоплення, проблеми, крім роботи, що здійснюється в компанії.

П'яте твердження «Я маю можливості розвивати свої навички, підвищувати знання» 78% респондентів відповіли, що мають таку

можливість і тільки 22% відповіли, що не мають такої можливості. Можливо, іншим 22% працівників не пропонували ніякого навчання або відвідувань тренінгів, або вони вже засиділися на одному місці і їм варто поговорити про їх подальші перспективи з керівником. У будь-якому випадку кожен працівник у компанії повинен розвиватися і розширювати свій кругозір інакше буде втрачено інтерес не тільки до виконуваної роботи, а й до компанії.

Шосте твердження «Моя думка на роботі приймається до уваги, враховується» 78% відповіли позитивно і 22% відповіли негативно. Позитивних відповідей більше, однак, залишаються 22%, можливо керівництво опитує працівників не на всіх рівнях і не враховують, що іноді рішення будь-якої проблеми є у їх працівників, які знаходяться на іншому рівні.

Сьоме твердження «Мета компанії близька і зрозуміла мені» всі респонденти відповіли позитивно.

Наступне твердження «Мої колеги в цілому лояльні до компанії» всього 11% з 100% відповіли негативно. У колективі завжди знайдуться працівники, які не завжди задоволені роботою в своїй компанії, проте керівник повинен розуміти, що нелояльний працівник може становити загрозу для компанії.

Твердження «Я маю хорошого друга (друзів) на роботі» становить усі 100% і це чудово, коли в компанії у людей є спільні інтереси.

І останнє твердження «За останні шість місяців відбулася розмова, в ході якого моя робота аналізувалася і була належним чином оцінена» становить 11% позитивних відповідей і 89% негативних. Оцінка роботи з боку керівництва відіграє дуже важливу роль для працівників, так як вони отримують зворотний зв'язок з керівником і хоча б 1 раз в 6 місяців варто підводити підсумки роботи та обговорювати їх на зборах, так працівники відчували б себе значущим ланкою в компанії.

Отже, підводячи підсумки по даному опитуванню, всього 2 затвердження досягають 100% позитивних відповідей, тому не можна стверджувати, що працівники задоволені своєю роботою.

Згідно результатів проведеного аналізу соціально-психологічного клімату залежно від типу корпоративної культури простежуються певні закономірності.

Аналіз задоволеності роботою показав, що переважна більшість респондентів - 72% переважно задоволені роботою. Повністю задоволені 13 опитуваних, що складають 24%. І всього 2 людини задоволені лише частково (4%). Таким чином, не залежно від типу корпоративної культури, респонденти в цілому задоволені власною роботою.

На запитання, чи виникала у працівника протягом останнього часу думка змінити місце роботи, переважна більшість - 60% відповіли «інколи», лише четверо людей - «часто». Прихильність до організації продемонстрували 33% опитуваних, відповівши, що ніколи не думали про зміну місця роботи. Цікаво, що до цих 33% належать всі працівники кланової корпоративної культури.

Таким чином, високі відсотки задоволеності роботою та бажання працівників у разі втрати роботи у майбутньому повернутись на займану посаду свідчить про прихильне ставлення до організації загалом і задоволеність власною роботою зокрема.

Дослідження сприйняття організації, міри ідентифікації з нею показало, що всім 100% опитуваних приємно бути частиною своєї організації, що, у свою чергу, свідчить про абсолютну прихильність до організації.

Аналіз сприйняття керівництва показав, що, на думку респондентів, ставлення у інших компаніях до працівників, у переважній більшості, таке ж саме - так вважають 66% опитуваних. 22% досліджуваних стверджують, що на інших підприємствах до людей ставляться краще. І лише 12%, що в інших організаціях ставлення до працівників гірше.

Переважна більшість опитаних працівників - 78% - після спілкування зі своїм безпосереднім керівництвом знають, що і як потрібно робити, 16% так і не можуть зрозуміти, що ж хотів їм сказати керівник, а у 6% після розмови виникає бажання звільнитись.

Вище керівництво організації при прийнятті рішень, як правило, керується інтересами організації та стратегією розвитку - так вважають 36% і 24% досліджуваних. 23% респондентів причинність дій вбачають у виробничій необхідності, а 7% пояснюють вчинки керівництва настроєм.

Загалом, ставлення до управління в компанії позитивне, адже ефективне управління є запорукою дотримання інтересів організації, стратегії розвитку та виробничої необхідності. Хоча переважна більшість працівників задоволена спілкуванням з безпосереднім керівництвом 16% опитуваних не можуть зрозуміти поставлених завдань, а у 6% виникає бажання звільнитись. Перш за все причина полягає у недостатній обізнаності керівників в основних аспектах управління. Проблема дефіциту освічених працівників характерна для більшості компаній чи організацій, незалежно від сфери роботи та корпоративної культури. Проте, безумовно, надзвичайно позитивним моментом є можливість обговорення поставлених завдань та шляхів їх виконання з керівництвом.

Оцінюючи роботу у колективі, відносно велика кількість досліджуваних (29%) визнала, що найбільше цінують у колегах перш за все відповідальність, 16% надало пріоритет вихованості та ефективності у справах. Такі параметри, як життєрадісність і почуття гумору, а також освіченість є важливими лише для 8% респондентів. Найменше цінуються раціоналізм (4%), чесність (6%), акуратність (1%), самоконтроль (2%).

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що ієрархічний тип корпоративної культури загалом характеризується відносно нижчим рівнем привабливості праці та вищим рівнем управління. Ймовірно, більш формалізована структура роботи з одного боку підвищує рівень управління, а з іншого - зменшує привабливість праці. Крім того, вимоги чіткого

дотримання правил та офіційної політики сприяє підвищенню рівня задоволеності потреби у принципових і вимогливих взаємостосунках у колективі та потреби у хорошій організації праці.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

ПрАТ «Рошен» є одним зі найбільших виробників кондитерських виробів у нашій державі і Східній Європі, та входить в тридцять найбільших виробників кондитерських виробів у світі. Головний офіс корпорації розташований в Києві.

ПрАТ «Рошен» є лідером державного ринку солодких виробів. Під своїм брендом, або як його ще називають «солодким знаком якості» Рошен виготовляє більше 320 видів якісних кондитерських виробів (шоколадних й желейних цукерок, карамель, печиво, вафлі, шоколад, бісквітні рулети та торти).

Корпоративна культура із середини показує корпорацію, її успіх та невдачі і реакцію персоналу на них. В основному кадри уособлюють цінності і думки, ідеї, що знаходяться всередині компанії. Вірна діяльність у цій галузі дає змогу якісно відрізнятися одній компанії від іншої, що у ринкових нестабільних умовах є вирішальним. ПрАТ «Рошен» звернуло на це увагу, та стало більш конкурентоспроможним і впізнаваним, а також корпорація допомагає відновленню економіки у вигляді постійного збільшення ВВП, сплати податків і демонструє обличчя українського бізнесу на міжнародній арені.

Ріст значення корпоративної культури у вигляді елементу системи менеджменту на підприємстві і в цілому в державі пов’язаний з розбудовою ринкової економіки, що супроводжується реформами відносин власності, створенням багатьох нових суб’єктів і інституцій поза галуззю державного управління. Одночасно специфічними факторами, що притаманні національній практиці створення корпоративної культури є відсутність орієнтування на конфронтацію у трудових відношеннях, та наявність

практики договірного врегулювання колективних трудових відношень на виробничому рівні під час централізованої, планової економіки.

Характер корпоративної культури проявляється через систему відношень, яка включає ставлення робітників до своєї професійної діяльності та компанії у вигляді об'єктивної умови її здійснення. Один із важливих елементів даної системи це підсистема трудових відношень, робота якої має прямий вплив на ефективність діяльності компанії. Зменшення безпосереднього впливу країни на врегулювання трудових відношень у наслідку має зростання потреб громади в забезпеченні соціального балансу поміж персоналом, роботодавцями й державою.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Розробка практичних рекомендацій розвитку та вдосконалення корпоративної культури на базі практики

Організація - це досить складний і цілісний механізм, система, що складається із безлічі елементів, за допомогою яких здійснюється управління та забезпечується успішність діяльності компанії чи організації. А будь-яка система успішно функціонує лише тоді, коли добре відрегульована, і всі її складові направлені на успішну діяльність.

Існує цілий ряд підходів до визначення залежності між корпоративною культурою організації, управлінням та результатами її діяльності. Так, модель Сате розглядає розвиток та вдосконалення корпоративної культури через такі процеси [10, С.75]:

Кооперативний дух. За умов ефективної корпоративної культури працівники кооперуються між собою в організацій, поділяють її основні цілі та досягнення. У одних установах найвищою цінністю є колективна робота, в інших - внутрішня між особова конкуренція.

Прийняття рішень. Розвиток та вдосконалення корпоративної культури здійснюється через спільні вірування і цінності, що формують у працівників організації стійкий набір базових положень, правил, яким вони надають перевагу. Оскільки корпоративна культура сприяє нівелюванню розбіжностей, то і процес прийняття рішень може стати ефективнішим.

Контроль виконання. Процес контролю виконання стимулює і коригує дії у напрямку досягнення кінцевого результату. Контролером може бути не лише керівник, створений режим, але і правова норма, яка заснована на спільних віруваннях і цінностях, прийнятих в колектив працівників.

Ототожнення себе з організацією чи компанією. Працівник почуває себе «посвяченим» в організацію тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деякий емоційний з нею зв'язок. «Сильна», розвинена корпоративна культура робить «сильним» ототожнення і відчуття працівника причетним до організації, що у свою чергу активізує його поведінку в прагненні працювати, створює корпоративний дух єдності, лояльності і цілісності.

Дотримання основної мети. Це одна із найважливіших характеристик корпоративної культури успішно працюючих організацій, стратегія розвитку яких не «розпорошується» на безліч напрямків.

Виправдання своєї поведінки. В установі, де цінуються ризик та інновації, працівник знає, що у випадку невдачі він не буде «виключений» з неї, і що причини невдачі будуть проаналізовані з метою запобігти їх у майбутньому. Виправдані в такий спосіб дії посилюють існуючу поведінку працівників, особливо якщо вона «вписується» в ситуацію.

Стабільність і гнучкість управління. Стабільність досягається за рахунок того, що працівники розуміють і вірять у цінності організації, а

гнучкість - завдяки зведенню до мінімуму керівних вказівок, правил і процедур [56].

Таким чином, будь-яка організація навіть із сильною корпоративною культурою потребує постійної підтримки та розвитку своїх культурних цінностей, так як фактори зовнішнього середовища, відбір та прийом нових працівників, звільнення працівників, вихід на нові галузеві і особливо національні ринки, зміна статусу - все це сприяє зміні корпоративної культури.

Однією з головних умов успішного удосконалення корпоративної культури організації є особиста участь її керівників в проведених змінах.

Проведений аналіз корпоративної культури ПрАТ «Рошен» свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

На підставі проведених тестувань було складено список бажань працівників, який представлений на малюнку 3.1.

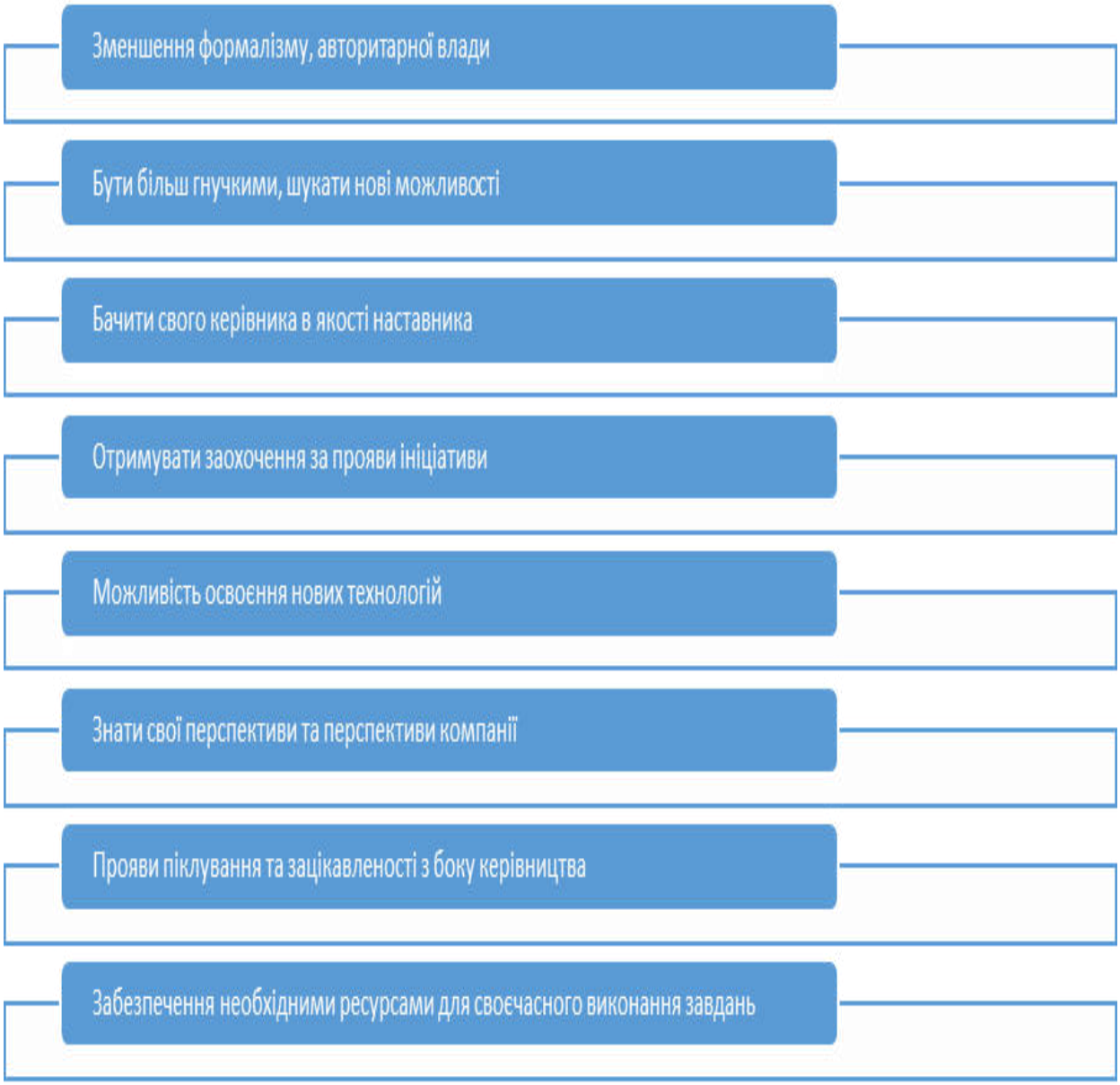


Рис. 3.1 Бажання працівників

На підставі бажань працівників були складені рекомендації і заходи в декількох напрямках для удосконалення корпоративної культури:

- Поліпшення функціонування компанії (зелений колір).
- Забезпечення особистісного зростання (блакитний колір).
- Зменшення соціальної напруженості у колективі (рожевий колір).

З урахуванням бажань працівників були складені наступні рекомендації (Див. табл. 3.1.).

Табл. 3.1.

Рекомендації та заходи компанії ПрАТ «Рошен»

	Рекомендації	Заходи
	Підготовка працівників до кар’єрного росту	Розробка програм навчання працівників. проведення атестації.
	Забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання роботи та реалізації новаторських ідей.	Призначення відповідального в кожному підрозділі для забезпечення і надання необхідних ресурсів, матеріалів.
	Інформування працівників про намічених цілях компанії та завданнях, які потрібно	Проведення зборів з загальних питань.
	Впевненість у тому, що всередині кожного підрозділу приділяється достатня увага, виконанням завдань і міжособистісним взаємозв'язкам.	Проведення зборів в підрозділах. проведення зборів для оцінки результатів компанії.
	Зворотній зв'язок керівника і працівника, як на професійному рівні, так і на особистому.	Проведення зборів в підрозділах та для оцінки результативності компанії.
	Створення неформальної обстановки для спілкування працівників і керівників на одному рівні, а також створення умов для	Проведення корпоративних заходів
	Заохочувати працівників до новаторства, творчого зростання і пропозицій нових ідей.	Розробка програм для заохочення інноваційної діяльності
	Створення клімату, в якому працівників отримують визнання, можливість реалізовувати творчий підхід до справи.	Організація зустрічей для обміну досвідом з провідними компаніями

Провівши анкетування серед співробітників та неформалізовані інтерв'ю ПрАТ «Рошен» було виявлено сумарну ефективність корпоративної культури. Було виявлено, що заходи, що проводяться у компанії досить сильно впливають на корпоративну культуру, а саме покращують зв'язки та відносини між співробітниками. Також, колектив є досить дружний, якщо не враховувати по одиночні випадки. Ступінь задоволеністю компанією є неоднозначним, і можна виокремити як окрему проблему. Керівництву ПрАТ «Рошен» необхідно приділити увагу соціально- економічному клімату в колективі.

На мою думку, управління корпоративною культурою передбачає регулярний критичний аналіз її відповідності цілям колективу, і, в разі

необхідності, зміна. Для того щоб її змінити, керівнику потрібно переглянути і коригувати поведінку людей в колективі і закріплену часом систему цінностей.

У даному випадку дуже важливо зосередження уваги не лише на роботі, бо це може приносити у жертву добробут співробітників, і створювати напружене робоче середовище. Відсутність емпатії як до керівництва, так і до працівників - це загальне почуття зневаги до спільної роботи, що і є симптомом несприятливої культури.

Найкращий показник проблемної культури - це коли зразкові працівники залишають компанію, щоб піти працювати кудись краще.

Для багатьох співробітників ПрАТ «Рошен» робота у компанії це часто є перша робота. Тим самим, молодь часто через 1-2 роки роботи залишають.

У ході анкетування виявилось, що керівники можуть бути конфліктною стороною та вносити напругу у колектив. Тому варто зосередити увагу на побудову довіри до керівництва, поліпшення стосунків між підлеглими і керівництвом. Задоволеність працівників значною мірою впливає здатність довіряти вищому керівництву. Побудувавши довіру серед працівників та виховавши репутацію надійного роботодавця може підвищити прозорість у всій компанії. Також надання пріоритету комунікації зверху вниз, встановлення політики відкритих дверей, зробивши членів більш доступними через робочий час та обговорення в невеликих групах. Незважаючи на те, що занадто багато зустрічей може призвести до непродуктивності, не варто нехтувати цінністю особистої взаємодії.

Варто давати знати співробітникам, що вони а мають значення в компанії. Також, наявність каналів зворотного зв'язку працівників, таких як опитування працівників, співбесіди та обговорення у фокус-групах, допоможе скласти уявлення про те, як ваша компанія стоїть в очах ваших власних працівників. Але, на мою думку, ці канали зворотного зв’язку не повинні бути офіційними. Це, на мою думку, коли менеджер запитує відгуки та ідеї неформально, наприклад, у чаті з колегою або в чаті з персоналом.

Співробітники жадають зворотного зв’язку - як позитивного, так і конструктивного - і просто впровадження щорічних оглядів не робить відгук пріоритетом. Більшість співробітників вважають їх неефективними.

Крім того, частіше просить відгуки у працівників. Якщо ініціювалася нова ініціатива або впровадили нове програмне забезпечення, незабаром після цього необхідно поцікавитися про це у команди. Це гарантує, що рішення, які приймаються, приносять користь культурі компанії та змусять співробітників оцінювати своїх роботодавців.

Неодноразово був запит на більш гнучкий графік роботи. Можливості віддаленої роботи, політика відкритих відпусток - все це сприяє гнучкій культурі компанії, яка залучає працівників. У житті трапляється різне, і коли співробітники знають, що вони можуть розраховувати на те, що їхній роботодавець буде поступливий та може ввійти у ситуацію, змушує співробітників почуватись себе цінними та поліпшує ставлення до компанії. Це призводить до вищих рівнів залучення працівників, що позитивно впливає на продуктивність та прибутковість.

Не менш важливим, як визнання індивідуальних внесків, є святкування виграшів компанії. Співробітники переймають ментальність власника, коли їм здається, що вони є частиною ширшої команди стратегій, і включення їх у святкування великих досягнень покращує прозорість компанії.

Результати бізнесу та культура компанії, не повинні існувати на окремих планах. Навіть якщо обидва знаходяться на протилежних кінцях спектру, все одно можна придумати процеси, які можуть стосуватися обох.

Однак все ж таки кінцевою метою є виконання місії та бачення організації, а також підтримка співробітників компанії щасливими в «безпечному», позитивному середовищі.

Рекомендації і заходи по управлінню корпоративною культурою дозволять нам якщо не досягти ідеального рівня корпоративної культури, то хоча б наблизитися до покращення показників особистісного зростання, функціонування компанії і зниження соціальної напруженості у колективі,

тоді компанія буде здійснювати свою діяльність ще ефективніше, дотримуючись баланс в корпоративної культурі.

Необхідною умовою вдосконалення корпоративної культури є необхідність створення чіткої нормативної бази по корпоративній культурі. Перш за все, потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємодопомогу однієї організації з іншою, правила поведінки працівників, положення партнерства, а також вже наявну «філософію організації». При цьому чітко сформульована місія, принципи та стратегія організації, а також базові цінності, які підтримуються більшістю працівників сприяє покращенню корпоративної культури.

Також, необхідно реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості (наприклад, медичне обслуговування, допомога транспортом тощо), тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної та нематеріальної систем стимулювання.

Також, для покращення корпоративної культури потрібно створювати спеціальні відділи, що організовують та сприяють ефективній корпоративній культурі. При цьому, обов’язковою умовою сприятливого формування корпоративної культури є участь психолога, а також створення програм, що сприяють здоровій психоемоційній атмосфері, корпоративному клімату, що є показником задоволеності працею працівників, їх позитивного настрою, результативної роботи.

Ефективним у вдосконаленні корпоративної культури є проведення тренінгів із попередження та запобігання конфліктів у організаціях та компаніях. Так, в процесі рольового тренінгу в різноманітних рольових ситуаціях керівник може побути в ролі рядового працівника, і таким чином відчути різницю між тиском, маніпуляцією та рівноправним стилем спілкування.

Проведення корпоративних вечірок сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, дружнім та взаємодовірливим стосункам в колективі.

Потрібно постійно підвищувати компетентність та професіоналізм у працівників, бажання розвиватись та самовдосконалюватись, досягати поставлених цілей, самореалізовуватись, вдосконалювати свій рівень знань, умінь та навичок.

Стимулювання творчої енергії та творчого потенціалу кожного працівника сприяє прояву гуманізму, людяності, емпатії та співчутливого ставлення до людей, а, отже, покращенню корпоративної культури організації.

Звичайно, ці рекомендації не є досконалими і достатньо повними, тому що вони розроблені лише на основі спостережень та опитувань деяких працівників. Проте їх впровадження може стати одним з перших кроків на довгому і складному шляху до вдосконалення корпоративної культури і використання її для подальшого підвищення ефективності діяльності компанії.

Отже, розуміння ролі й значення корпоративної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей й уміння "вибудовувати", вирощувати, формувати бажану корпоративну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

3.2. Рекомендації з покращення рівня корпоративної культури

Корпоративна культура робить вплив на усі показники компанії, вона має певну направленість: встановлювати та посилювати взаємодію поміж

робітниками, створювати позитивний психологічний клімат у компанії, визначати пріоритети персоналу, об'єднувати колектив. Одна із головних цілей корпоративної культури це збільшення трудового потенціалу в робітників.

Розвиток корпоративної культури надає підприємству такі переваги:

1. Зниження конфліктності, поліпшення ділових взаємин.

2. Зменшення непродуктивних витрат часу.

3. Ріст задоволеності та лояльності працівників, та як наслідок клієнтів, збільшується продуктивність роботи.

Один із помітних результатів сильної корпоративної культури це низька плинність кадрів. Це пояснене однією думкою робітників про те, що є метою компанії та що вона прагне. Це, у свою чергу, призводить до згуртованості робітників, лояльності та відданості компанії, а, значить, бажання покинути таку компанію в працівників не буде.

Тож, доцільним буде навести шляхи покращення вже існуючої корпоративної культури у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Як видно із другого розділу, певна база у підприємства вже є, і в принципі корпоративна культура є непоганою, але все таки потребує покращень.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно буде запропонувати стратегію осучаснення і оновлення корпоративної культури задля її модернізації та удосконалення. Також важливо уділити увагу соціально-трудовим відносинам, для підприємства з регресивним типом корпоративної культури, покращити стратегію створення нової демократичної культури із відповідною зміною соціально-трудових відносин, Доцільним буде звернення уваги на стратегії адаптації цінностей західної культури та прикладі будування сильної корпоративної культури великих корпорацій, що були представленні у попередньому підрозділі. Такі приклади слід пристосувати до умов української практики і до специфіки самого підприємства та трудового менталітету українських працівників.

Напрями таких удосконалень можуть проявлятись у:

1) формуванні і трансляції цінностей організації;
2) перегляді системи мотивації і соціальних програм;
3) формалізації ринкових бізнес-процесів;
4) розробці і реалізації програм адаптації нових робітників;
5) розвитку якостей демократичного лідера в керівництві;

6) розвитку й поширенні каналів інформації;

7) формуванні позитивного бренду роботодавця;

8) подоланні опору змінам в внутрішньому середовищі;

9) підтримці сприятливого клімату і здорового способу життя.

Для організації Рошен пропонуємо такі шляхи розвитку корпоративної культури і відповідних їй соціально-трудових відносин:

- більш яскрава трансляція цінностей корпорації, відповідних до її стратегічних планів;
- перегляд системи мотивування і соціальних програм в сторону їх індивідуалізації і збільшення лояльності персоналу;
- вдосконалення ринково орієнтованих бізнес-процесів;
- створення і реалізація кращих програм адаптації нових робітників;
- розвиток якостей демократичного лідера в менеджерів компанії;
- розвиток каналів інформації;
- продовження ствердження позитивного бренду роботодавця;
- подолання опорів змінам всередині корпорації;
- підтримка сприятливого клімату і здорового способу життя.

Для компаній, що є дочірніми підприємствами корпорації, варто сформувати систему заходів організаційної культури, що адаптує місію і цінності материнської компанії для співробітників в усіх регіонах, знайде

шляхи мотивації та впливу на цих робітників. Актуальним для компанії також буде і:

- розвиток соціальних програм та посилення соціального захисту робітників;
- вдосконалення зовнішніх проявів культури у компанії, дизайн робочих місць та умов праці;
- активізація корпоративних заходів щоб розвивати соціальну і творчу атмосферу у колективі.

Щоб ефективно реалізувати стратегії розвитку корпоративної культури і зміни соціально-трудових відносини потрібен контроль її результатів

Також не зайвим буде розробити і запропонувати вищому керівництву заходи по збереженню цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату і розвитку особистості кожного робітника. Створити систему заохочення інноваційності, новаторства, персональної ініціативи, участі, залученості і свободи персоналу компанії.

Слід запропонувати я вищому керівництву корпорації переглянути формальні правила і процедури - якісну і кількісну їх зміну, удосконалення організаційної структури корпорації і зменшення її забюрократизованості наскільки це можливо.

Слід пам'ятати, що зміна корпоративної культури не відбудеться, у разі коли до процесу не залучити абсолютно усіх працівників компанії, не схилити їх до змін й активної підтримки.

Також пропонуємо п'ять принципів, що допоможуть покращити корпоративну культуру організації:

1. Зміни у мисленні. Часто люди впевнені, що їх вчинки залежать від думок. Це твердження є вірним. Менеджеру потрібно не насильно переконувати робітників, щоб прищепити їм цінності організації, а діяти так, щоб вони самі дійшли до правильного ставлення через участь в практичних заняттях.

Прикладом є - менеджер може навчити власних підлеглих вірно обслуговувати клієнтів, проте це не змінить безпосереднє ставлення працівників до клієнтів. У випадку коли робітник у команді намагається переконатися, що клієнтів усе влаштовує, тоді така дія буде змінювати й поведінку, та у кінцевому рахунку ставлення.

Отже, слід переглянути даний аспект в компанії та почати дивитися на поведінку та дії працівників. Зміни у мисленні обов'язково супроводжує зміна поведінки.

2. Прийняти відкритість у спілкуванні. Працівники - це не машини, що виконують поставлені завдання. По-перше вони є людьми із цілями, планами та системами цінностей. Відкрите й щире спілкування вкрай важливе. Коли робітники мають змогу брати участь у обговореннях, вони почувають себе частиною команди та розвивають глибше розуміння цілей корпорації.

У відкрите спілкування слід залучати усіх на підприємстві від менеджерів до звичайних працівників. Але це є вкрай складно, так як корпорація є досить великою, та має багато працівників, й більшість може не мати ідей чи пропозицій щодо певних питань. Такий спосіб слід використовувати на такому великому підприємстві на ряді з іншими. Тобто спочатку потрібно зібрати банк ідей чи пропозицій, а потім вже запрошувати тих людей, що щось запропонували на зустрічі обговорення цих питань. Якщо в робітника є можливість поділитися власними думками та ставленням, він думає, що його ідеї та висновки - цінні. Також, чітка комунікація допоможе усій команді розуміти, що очікують від кожного працівника. Тож у даному пункті також можна використати цей спосіб у залученні працівників відділу, а не по всьому підприємству.

3. Заохочувати гнучкість. Гнучкий робочій графік є запорукою отримання найкращих результатів від робітників. Багато завдань можуть бути виконані із менш структурованим графіком та з більшою швидкістю. Певні завдання можуть бути виконані удома, а інші у офісі. Але, це звісно стосується не усіх працівників корпорації, а тих, хто має змогу працювати вдома чи мати гнучкий графік, наприклад бухгалтерії, працівники у сфері маркетингу, дизайну іноді навіть менеджер із продажів. Під час пандемії це було досить ефективним та соціально відповідальним. Тож уважно слід підійти до того, які робітники будуть більш продуктивними у гнучких умовах.

4. Дух співчуття та турботи. Такий дух насправді зможе змінити культуру корпорації. Якщо команда є сім'єю, тоді робітник досягне великих

цілей. Гарні відносини сприяють розвитку. Тобто, така атмосфера дозволить збільшити продуктивність роботи, залучити робітників й покращити обслуговування клієнтів.

5. Забезпечити постійне навчання робітників. Деякі організації просто дають новим робітникам оглядові знання, а потім лишають їх напризволяще. На щастя це не про корпорацію Рошен. Тут відбувається регулярне навчання співробітників, але все-таки його обсяг менший, аніж бажано. Тож варто трохи збільшити кількість навчання, для працівників, що вже працюють у корпорації. Навчання працівників – це дуже важливо. Воно дозволить почувати себе упевнено й вільно на робочому місці.

Корпоративна культура у організації не завжди легко оптимізується, проте цього слід прагнути. Через запровадження нових моделей поведінки, вільної комунікації без страху покарання, із заохоченнями й повагою можна добитися гарних результатів. Не варто погоджуватися на менше, слід орієнтуватися на краще. Корпоративна культура може активізувати ефективність усього бізнесу. У разі якщо удосконалити корпоративну культуру самостійно важко або не вдається слід замовити послуги оцінки й розвитку залученості робітників, це буде ефективним рішенням проблеми збільшення результативності праці та корпоративної культури [27].

Головним ідеологом та популяризатором корпоративної культури все-таки повинен бути керівник, чи власник бізнесу, найнятий професійний менеджер або ж менеджери корпорації.

В перспективі у вирішенні завдань по підтримці корпоративної культури компанії, слід урахувати визначальну роль таких чинників:

1. Відбір працівників. Відбір кадрів повинний переслідувати мету - ідентифікувати й набрати людей, які володіють потрібними знаннями, навичками й здібностями, які дозволять їм успішно виконувати роботу. Під час остаточного відбору робітників перевага повинна віддаватися тим, хто більшою мірою сумісний із корпоративною культурою та системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2. Робота голови і членів правління компанії. Голова і члени правління у свою чергу є обличчям корпорації і роблять бачення й задають загальний напрямок майбутньої діяльності корпорації. Керівництво організації повинне бути зразком моралі та етики для всіх працівників. Саме тоді дії керівництва будуть сприяти формуванню та зміцненню корпоративної культури і не викликають опір в працівників компанії.

3. Культурна адаптація та її основні етапи. Наскільки ефективними не були б процеси підбору кадрів, нові робітники не зможуть відразу ознайомитися із корпоративною культурою організації та поводитися відповідно неї. Тож слід максимально допомагати новим робітникам адаптуватися до корпоративної культури.

Вивчення корпоративної культури посилює розуміння цінності людського капіталу та порушує питання нової якості управління людськими ресурсами, які в центр уваги ставлять особистість людини, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них.

Корпоративна культура є суттєвим чинником мотивації для працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації.

Корпоративна культура є одночасно і результатом, і причиною діяльності. Це те, що організація «має», водночас може розглядатися і як те, чим організація «є», що собою являє. Корпоративна культура має суттєвий вплив на формування іміджу організації та установи, власне, пов’язана з внутрішнім іміджем організації для її працівників.

Вдосконалення корпоративної культури та її зміна є надзвичайно складним завданням, яке передбачає застосування досконалих методів стратегічного корпоративного управління, включаючи аналіз ризиків, та, з іншого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення

майбутнього, використання можливостей для зворотного зв’язку та активного залучення соціальних працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат. Робочі умови мають стимулювати та спонукати до навчання та саморозвитку.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом корпоративного управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування корпоративної культури, відкритої до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують соціальне управління на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Якщо казати про управління підприємством, більшість думають, що головне це гарний маркетинг. Але ключем до успіху підприємства є не лише це. Усі компанії залежать від робітників , вони є їхньою основою, стрижнем. Корпоративна культура та рівень задоволеності на робочих місцях сильно впливають на продуктивність робітників. Якщо потрібно підвищити рівень їх задоволеності та ефективність, слід удосконалювати, або ж взагалі створити корпоративну культуру, що спрямована на розвиток комунікаційних навичок та збільшення задоволеності на робочих місцях. Оцінка залученості працівників - параметр, що має вплив на успішність усього бізнесу.

Застосування іноземного досвіду у галузі корпоративної культури та мотивації, оволодіння цими методами та підходами зможе дозволити корпорації Рошен працювати стабільніше та забезпечити їй перспективи для розвитку. Також, є певні обмеження у запровадженні окремих методів стратегічного управління і корпоративної культури в Рошен , це неготовність вищого керівництва займатися процесом удосконалення корпоративної

культури, високі витрати на її планування й реалізацію, відсутність висококваліфікованого персоналу із цього питання. Тож під час перенесення наявного закордонного досвіду на дане підприємство, варто спів ставляти розміри компаній, галузі роботи та дотримуватися певних рекомендацій: бути впевненим у готовності власників приймати та втілювати зміни у корпоративній культурі, аналізувати ті виявляти цінності, що домінують, забезпечити чітку регламентацію і зрозумілість пунктів корпоративної культури, аргументувати її переваги для усіх стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ

1. Встановили, що поняття корпоративної культури на підприємстві пройшло довгий шлях наукових роздумів, обґрунтувань, визначень: на сьогодні пропонується широкий спектр розгляду елементів корпоративної культури. Результати нашого дослідження дають змогу узагальнити наявні підходи до визначення цього поняття, а також сформувати власне визначення корпоративної культури на підприємстві, яку ми розуміємо як, формування середовища функціонування підприємства, сприятливого для стимулювання та залучення працівників підприємства до виконання виробничих завдань, інноваційного розвитку, управління змінами на основі розроблення та застосування таких базових інструментів корпоративної культури, як цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж, що, на відміну від наявних, не тільки враховує зазначені елементи корпоративної культури, а й

бере до уваги характеристики індивідуальних та колективних цінностей працівників підприємства, які є визначальними для розроблення інших атрибутів корпоративної культури на підприємстві, зокрема комунікацій, принципів поведінки, гнучкості та адаптації.

2. Розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформувати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи. Таким чином, попри те, що корпоративна культура є невидимим полем формування індивідуального сприйняття кожним працівником можливості задоволення своїх потреб, вона є логічним провідником формування інтересів кожного працівника та, відповідно, стимулом до розвитку цінностей, які дають змогу працівнику / людині працювати на підприємстві, реалізувати свої інтереси, а, відповідно, і свої потреби на кожному виділеному у роботі рівні корпоративної культури.

3. Встановили, що необхідність усебічного зростання та розвитку працівників спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого чинника, який впливає на цей процес. А ефективна система мотивації разом із сильною корпоративною культурою виступає вирішальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності. Взаємозв'язки між корпоративною культурою підприємства та розвитком персоналу дають змогу надалі будувати ефективнішу систему розвитку персоналу, спираючись на організаційну культуру, цінності, пріоритети, правила та норми поведінки, ідеали, які існують на підприємстві.

Ми можемо стверджувати про наявність взаємозв'язку мотивації праці та організаційної культури. Окрім того, можна спостерігати можливість реалізації глибинного мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства через компоненти її базових елементів. Отримані методологічні результати можуть бути використані підприємствами та організаціями різних галузей економіки в системі заходів для розвитку ключових елементів організаційної культури. Підхід, заснований на встановленні зв'язку між мотиваційним впливом та системою ключових елементів організаційної культури, може стати основою для розробки та застосування комплексу мотиваційних впливів на персонал.

4. Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану. Якщо працівники в поточному профілі компанії оцінюють його як ринковий і ієрархічний, то керівник оцінює поточний профіль як адхократичний та ієрархічний. Розглядаючи бажаний профіль працівників і керівництва можна відзначити, що працівники вважали за краще б адхократичний і клановий тип культури, розглядаючи кращий профіль керівника можна відзначити, що керівник прагне до адхократичний і ринкового типу корпоративної культури. Виходячи з цього, можна спостерігати, що у керівництва і працівників збігається уявлення про адхократичну корпоративну культуру як бажану і це є великим плюсом для компанії при зміні корпоративної культури.

ПрАТ «Рошен» є одним зі найбільших виробників кондитерських виробів у нашій державі і Східній Європі, та входить в тридцять найбільших виробників кондитерських виробів у світі. Головний офіс корпорації розташований в Києві.

ПрАТ «Рошен» є лідером державного ринку солодких виробів. Під своїм брендом, або як його ще називають «солодким знаком якості» Рошен виготовляє більше 320 видів якісних кондитерських виробів (шоколадних й желейних цукерок, карамель, печиво, вафлі, шоколад, бісквітні рулети та торти).

Корпоративна культура із середини показує корпорацію, її успіх та невдачі і реакцію персоналу на них. В основному кадри уособлюють цінності і думки, ідеї, що знаходяться всередині компанії. Вірна діяльність у цій галузі дає змогу якісно відрізнятися одній компанії від іншої, що у ринкових нестабільних умовах є вирішальним. ПрАТ «Рошен» звернуло на це увагу, та стало більш конкурентоспроможним і впізнаваним, а також корпорація допомагає відновленню економіки у вигляді постійного збільшення ВВП, сплати податків і демонструє обличчя українського бізнесу на міжнародній арені.

Ріст значення корпоративної культури у вигляді елементу системи менеджменту на підприємстві і в цілому в державі пов'язано, із розбудовою ринкової економіки, що супроводжується реформами відносин власності, створенням багатьох нових суб'єктів і інституцій поза галуззю державного управління. Одночасно специфічними факторами, що притаманні національній практиці створення корпоративної культури є відсутність орієнтування на конфронтацію у трудових відношеннях, та наявність практики договірного врегулювання колективних трудових відношень на виробничому рівні під час централізованої, планової економіки.

Характер корпоративної культури проявляється через систему відношень, яка включає ставлення робітників до своєї професійної діяльності та компанії у вигляді об'єктивної умови її здійснення. Один із важливих елементів даної системи це підсистема трудових відношень, робота якої має прямий вплив на ефективність діяльності компанії. Зменшення безпосереднього впливу країни на врегулювання трудових відношень у наслідку має зростання потреб громади в забезпеченні соціального балансу поміж персоналом, роботодавцями й державою.

Для аналізу корпоративної культури ПрАТ «Рошен» були обрані наступні методики : методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI); тестування за опитувальником Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею» ; авторська анкета, що орієнтована на

дослідження соціально-психологічного клімату та факторів, які сприяють або заважають ефективній роботі організації.

Експериментальна група складалася з 50 осіб, працівників ПрАТ «Рошен» від 23 до 35 років, 28 жінок та 22 чоловіків. Вибірка формувалась з кваліфікованих кадрів, які працюють на постійному місці роботи. Обов’язковою вимогою для участі у дослідженні був стаж роботи не менший, ніж 2 роки.

Визначались такі показники: типи та рівні корпоративної культури, соціально-психологічний клімат організацій та привабливість праці. Вивчення всіх показників проводилось шляхом анкетування після детального роз'яснення правил заповнення анкет. Для підвищення рівня надійності та об’єктивності дослідження анкетування проводилось анонімно.

Проаналізувавши загальний профіль і приватні профілі корпоративної культури, ми прийшли до висновку, що ПрАТ «Рошен» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь переважання кланових та адхократичних цінностей. Проаналізувавши задоволеність працівників, був зроблений висновок, що керівникам варто змінити свій стиль лідерства і систему мотивації.

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Рошен» полягають у наступному: оптимізація функціонування компанії; забезпечення особистісного зростання; робота над недоліками менеджменту та управління. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення

продуктивності праці, і відповідно, підвищення успішності управлінням підприємством.

Застосування іноземного досвіду у галузі корпоративної культури та мотивації, оволодіння цими методами та підходами зможе дозволити корпорації Рошен працювати стабільніше та забезпечити їй перспективи для розвитку. Також, є певні обмеження у запровадженні окремих методів стратегічного управління і корпоративної культури в Рошен , це неготовність вищого керівництва займатися процесом удосконалення корпоративної культури, високі витрати на її планування й реалізацію, відсутність висококваліфікованого персоналу із цього питання. Тож під час перенесення наявного закордонного досвіду на дане підприємство, варто спів ставляти розміри компаній, галузі роботи та дотримуватися певних рекомендацій: бути впевненим у готовності власників приймати та втілювати зміни у корпоративній культурі, аналізувати ті виявляти цінності, що домінують, забезпечити чітку регламентацію і зрозумілість пунктів корпоративної культури, аргументувати її переваги для усіх стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративне підприємництво. О. 2016 - С. 28-36.
2. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “ Львівська політехніка” . - 2016. - № 682. - С. 11-15.
3. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 2. - С. 179-184.
4. Бойко Є. В. Корпоративна культура як основа ефективного управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №4. - С. 52-58.

5. Бойчук Л.М. Розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. – URL: http://tey-hnu.com/load/studentska naukovo ргакії^т копіегепсііа/ 1_svitova_ekonomichn a_integracija_ta_globalizacijni_procesi_y_khkhi_stolitti/rozyitok_korporatiynoji_k ul Шп_уЬсЫ7п) anikh_pidpriemsty_y_umoyakh_globalizacij i/21-1-0-152

6. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю.В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. - 2011. - № 36. - С. 12-17.

7. Буракова Г. Стиль керівника і ефективність управління // Антикризовий менеджмент. - 2004. - №7. - С. 4 - 8.

8. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу / В.Р. Веснін - К., МАУП, 2019. - С. 478 -482

9. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації / О. М .Виходець. - О. : Олтех, 2019. - 285 с.

10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: Монографія / В. В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 302 с.

11. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам’яті В. Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України.- URL: http://www. culturalstudies.in.ua/sekcia_s_s5_1.php

12. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.: Вид-во ХДЕУ, 2003. -203 с

13. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - № 59. - С 284-290.

14. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук.- К.: Політехніка, 2014. - С. 38-43.

15. Дончева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. - К., 2001. - С. 84 - 90.

16. Ермошкин А. Организація як культурний феномен // Журнал Управління компанією - 2016. - №2. С. 16-22

17. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Д. Іванов. - Х.: ІНЖЕК, 2016. - 284 с.

18. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. - К. : Центр учбової літератури, 2019. - 256 с.

19. Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. Корпоративне управління: Навчальний посібник. - Х.: Еспада, 2003. - 688 с

20. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6 (73) – С. 71-75.

21. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кібанова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : ІНФРА-К, 2017. - С. 201.

22. Козлов В. В., Козлова А. А. Корпоративна культура : костюм успішного бізнесу, 2010. - № 11. - С. 34-37.

23. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посібник./ С.М. Козьменко. - Суми : Університет. кн., 2013. - 734 с.

24. Короткевич А. Корпоративна культура як основа репутаційного капіталу: методологія побудови, нові методи і форми взаємодії // Маркетинг та маркетингові дослідження. - 2018. - № 4. - С. 41 - 44.

25. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : Навч. Посібник / В.С.Лозниця. - К. : КНЕУ, 2010. - 248 с.

26. Мельник Л. П. Психологія управління : Курс лекцій./ Л.П. Мельник. - К., 2019. - С. 15 - 24.

27. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. - URL: http://1ib.pu.if.ua.

28. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. - 2006. - №3 (17). - С.76- 89

29. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник./ Г.В. Осовська. - К. : "Кондор", 2016. - 664 с.

30. Офіційний сайт ДП "Документ", 2014 р. - URL: https://pasport.org.ua

31. Офіційний сайт корпорації Рошен. URL:https://www■roshen■com/ua

32. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Навч. посібник. - 2-ге вид. доп. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2012. - 337 с.

33. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. - 2015. - № 40. - С. 139- 145.

34. Погребняк В. А. Культура організації як об’єкт регулярного управління - 2015. - №1(13). - С. 59.

35. Психологічний словник / за ред. Войтка В. І. - К. : Вища школа, 2017.

36. Резник Ю. М., Кравченко К. А. Сутність корпоративної культури в сучасній організації// Управління персоналом. - 2019. - № 8. - С. 6369.

37. Румянцева З. П., Саломатін Н. А. Менеджмент організації./ З.П.Румянцева, Н.А. Саломатін. - К. : Інфра-К, 2018. - С. 245.

38. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. - 2018.- № 9. - С. 23 - 27.

39. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. - URL:Мр://рег80па1.іп.иа/агї:ic1e.рЬр?іба=68

40. Саймон Г., Щюк К. Менеджмент в організації./Г.Саймон. К.Щюк. - Т., 2012. - С. 36 – 39

41. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька. - К. : Центр учбової літератури. - 2007. - 360 с.

42. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник./ Л.І.Скібіцька - К. : Центр учбової літ., 2017. - 416 с.

43. Бала О.І. (2006), Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства : інноваційний аспект // Інвестиції : практика та досвід. - 2019. - № 7. - С. 19 - 22.

44. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент : практ. рекомендації/ В.Н.Слиньков. - К. : КНТ, 2017. - 476 с.

45. Соціальний звіт Рошен. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://roshen■Com/uploads/presentation/Roshen AR-2018 32 1.pdf

46. Тимошенко Н. Корпоративна культура : Діловий етикет : Навч. посібник./ Н.Тимошенко. - К. : Знання, 2016. - 392 с.

47. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г.Л. Хаєт. - Київ : Центр навчальної літератури, 2013. - 403 с.

48. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. / Г. П. Чайка. - К. : Знання, 2005. - 442 с.

49. Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця

50. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О.Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ. - Економічні науки. - 2010. - Вип. 17.

51. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Л.Г. Шморгун - К. : Знання - 2010. - С. 180

52. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. - 2011. - Вип. 14. - С. 160-165.

53. Юргутіс І. А. Основи менеджменту : Навч. посібник./ І.А. Юргутіс. - К. : Освіта, 2020. - 254 с.

54. Юридична інформація про корпорацію Рошен. URL:https://voucontrol.com.ua/catalog/company details/00382125/

55. 5 принципів, які допоможуть поліпшити корпоративну культуру компанії. URL: http://www.ft-group.ru/knowledge-base/staff-involvement-and-culture/3665/#modal