

УДК 658:331.5

**Л.В. Волянська-Савчук**

*Хмельницький національний університет*

## Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області

У статті проаналізовано корпоративну культуру як один із інструментів, за допомогою якого можна ефективно здійснювати управління персоналом підприємства. Для цього менеджерам необхідно мати інформацію про її стан на підприємстві. Аналізування праць науковців дозволило виявити, що в основі оцінювання покладена типологія корпоративної культури. Підходи різних авторів суттєво відрізняються, і в основному враховують особливості менеджменту, національні, культурні та інші характеристики працівників.

**корпоративна культура, управління персоналом, система управління персоналом**

**Л.В. Волянская-Савчук**

*Хмельницкий национальный университет*

**Состояние корпоративной культуры на машиностроительных предприятиях Хмельницкой области**

В статье проанализирована корпоративная культура как один из инструментов, с помощью которого можно эффективно осуществлять управление персоналом. Для этого менеджерам необходимо иметь информацию о ее состоянии на предприятии. Анализ работ ученых позволило выявить, что в основе оценки положена типология корпоративной культуры. Подходы разных авторов существенно отличаются, и в основном учитывают особенности менеджмента, национальные, культурные и другие характеристики работников.

**корпоративная культура, управление персоналом, система управления персоналом**

Найбільш значний вклад у дослідження корпоративної культури внесли зарубіжні науковці, такі як: Р. Гелегер, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Е. Джакус, Е. Шайн, К. Шольц, Д. Олдхем, М. Мескон, Е. Браун.

Дослідженням корпоративної культури, як важливого чинника управління персоналом, а отже і ефективним функціонуванням організації в цілому, займалися різні науковці і практики. Серед російських та українських вчених відомі праці Алпєєвої Т. М., Виханського О. С., Гаєвського Б. А., Голікова В. І., Давидова Ю. Н., Задихайла Д. В., Кібенка О. Р., Красовського Ю. Д., Назарової Г. В., Палеха Ю. І., Палиги Є. М., Резанова Н. С., Рей С. А., Співака В. А., Чечетова М., Шеремети О. та ін. Серед зарубіжних авторів дослідженнями цієї проблематики займаються К. Камерон К., Куїнн Р. та інші.

Незадовільне внутрішньокорпоративне і зовнішнє середовище виробничо-господарської діяльності обумовлене, насамперед, неусвідомленням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури менеджментом на практиці, неякісною корпоративною політикою (організаційно-кадровий аспект), відсутністю корпоративного духу кадрового апарату, необхідного для задоволення вимог блоку стратегічного корпоративного менеджменту, тобто проблем, які є взаємообумовленими зв'язками генерування між собою.

Проведені дослідження дають змогу виділити основні тенденції розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. Це

деідеологізація корпоративної культури корпорацій, часткова ліквідація впливу держави на її формування; комерціалізація корпоративної культури; зростання інтересу до корпоративної культури серед академічного менеджмент забезпечення, але в ракурсі збільшення, насамперед, дохідності. Немає турботи про учасників корпоративних відносин у соціально-духовному плані; посилюються культурно-комунікативна апатія у вищого корпоративного керівництва; зростає свідома реалізація у виробничо-господарській діяльності корпорації елемента акціонерної антикультури; порушуються кодекси протокольної поведінки учасників корпоративних відносин.

Щоб розпочати аналіз основних напрямів формування корпоративної культури галузі машинобудування, потрібно перш за все всебічно та ґрунтовно дослідити стан корпоративної культури, яка склалась на даний час. Це проводиться з метою виявлення позитивних і негативних сторін її функціонування та створення певної системи уявлень, що дасть змогу в майбутньому визначити головні та перспективні напрями формування корпоративної культури.

Для діагностики, аналізу та оцінки стану корпоративної культури галузі доцільно використати методику багаторівневої діагностики корпоративної культури, розроблену в ході даного дослідження.

Аналіз та оцінка стану корпоративної культури проводяться в декілька етапів. На першому етапі здійснюється типологічна діагностика сформованої корпоративної культури, визначається переважний тип культури, що дозволить надалі визначити заходи та розробити пропозиції щодо управління корпоративною культурою.

Результати першого етапу аналізу дозволяють побудувати типологічний профіль корпоративної культури та перейти до наступного етапу.

На другому етапі проводиться оцінка сприйняття корпоративної культури персоналом. Мета аналізу стану корпоративної культури на цьому етапі полягає в оцінці реального сприйняття корпоративної культури в різних підрозділах підприємств галузі. Основні завдання дослідження на даному етапі такі: визначити ціннісні орієнтації адміністративно-управлінського персоналу та працівників виробничих служб; виявити розбіжності в сприйнятті корпоративної культури співробітниками різних підрозділів; визначити ступінь інтеграції працівників.

У ході другого етапу аналізу та оцінки корпоративної культури підтверджуються або спростовуються такі гіпотези: прояв і сприйняття корпоративної культури різні в адміністративно-управлінських і виробничих підрозділах; сприйняття та ставлення до корпоративної культури у виробничих підрозділах більш негативне, ніж позитивне; в основі розбіжностей у сприйнятті корпоративної культури лежать різні ціннісні орієнтації працівників.

Третій етап оцінки стану корпоративної культури має на меті виявити задоволення персоналу від роботи. При цьому з'ясовується: наскільки важливі ті або інші мотиваційні фактори для працівників підприємства, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін.

Таким чином, у ході багаторівневої діагностики корпоративної культури з'ясовується таке: дійсний стан корпоративної культури; напрямки необхідних змін корпоративної культури; основні мотиваційні фактори, за допомогою яких можна здійснити зміни корпоративної культури в необхідному напрямку.

Перший етап діагностики корпоративної культури підприємства здійснювався на основі методики, розробленої з використанням основних положень авторських методик Ю.Д. Красовського РОП (ринкові орієнтації персоналу) і КРАБ (ключова розробка – атестаційний барометр), які розвинені та адаптовані автором до особливостей даного дослідження. Суть методики полягає у тому, що оцінка корпоративної культури підприємства проводиться залежно від того, до якого типу найбільшою мірою

наближені норми, цінності та зразки поведінки співробітників даної організації.

Отримані результати розрахунку підсумкових оцінних коефіцієнтів для переважаючого типу корпоративної культури, а також середні оцінки ефективності роботи у кожній з розглянутих ситуацій (табл. 1).

Отримані дані дозволили представити профіль корпоративної культури машинобудівних підприємств Хмельницької області в графічному виді (рис.1, 2).

Таблиця 1 – Підсумкові оціночні коефіцієнти по типах корпоративної культури машинобудівних підприємств Хмельницької області

Тип корпоративної культури	Підсумковий коефіцієнт	Оцінка ефективності роботи в даній ситуації	
		допомагає працювати	заважає працювати
<b>ВАТ «Красилівський машзавод»</b>			
Клановий	5,0	8,0	2,0
Адхократичний	7,1	7,0	3,0
Ієрархічний	6,5	4,0	6,0
Ринковий	8,0	6,0	4,0
<b>Волочиський машинобудівний завод ВАТ «Мотор Січ»</b>			
Клановий	7,0	9,0	1,0
Адхократичний	5,1	5,0	5,0
Ієрархічний	5,8	6,0	4,0
Ринковий	9,5	8,0	2,0
<b>ТОВ «Європа експорт плюс»</b>			
Клановий	8,0	2,0	8,0
Адхократичний	6,1	7,0	3,0
Ієрархічний	7,5	4,0	6,0
Ринковий	5,0	6,0	4,0
<b>ДП «Красилівський агрегатний завод»</b>			
Клановий	8,0	6,0	4,0
Адхократичний	5,8	7,0	3,0
Ієрархічний	7,2	5,0	5,0
Ринковий	6,0	6,0	4,0
<b>ТОВ «Нейл ЛТД»</b>			
Клановий	6,2	7,0	3,0
Адхократичний	8,5	6,0	4,0
Ієрархічний	5,5	3,0	7,0
Ринковий	7,0	6,0	4,0
<b>ПАТ «Завод «Строммашина»</b>			
Клановий	7,5	2,0	8,0
Адхократичний	7,1	5,0	5,0
Ієрархічний	5,5	4,0	6,0
Ринковий	7,0	6,0	4,0
<b>ДП «Новатор»</b>			
Клановий	7,2	8,0	2,0
Адхократичний	6,1	7,0	3,0
Ієрархічний	8,5	4,0	6,0
Ринковий	4,0	6,0	4,0

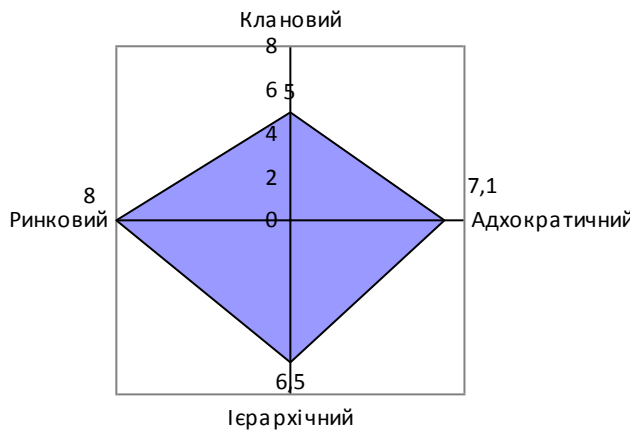


Рисунок 1 – Профіль корпоративної культури ВАТ «Красилівський машзавод»

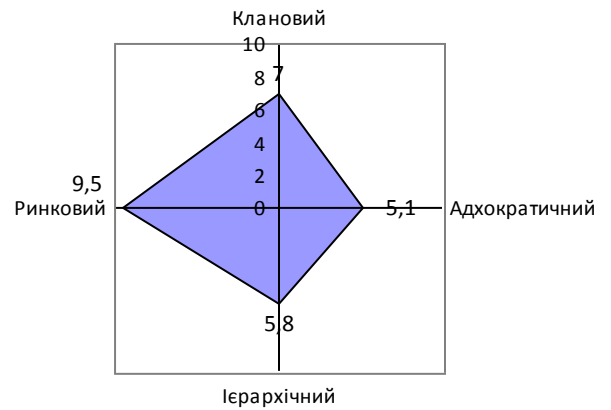


Рисунок 2 – Профіль корпоративної культури Волочиського машинобудівного заводу ВАТ «Мотор Січ»

Графічна модель (рис. 1, 2) сформованої корпоративної культури підприємств машинобудівної галузі демонструє більшою мірою кланову спрямованість, ніж адхократичну, значну наближеність до ієрархічного типу, на відміну від ринкового. У даному випадку корпоративна культура на ВАТ «Красилівський машзавод», Волочиський машинобудівний завод ВАТ «Мотор Січ» може бути віднесена до переважно ринкового типу.

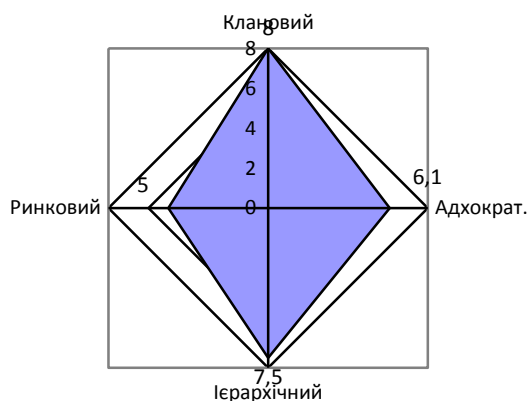


Рисунок 3 – Профіль корпоративної культури ТОВ «Європа експорт плюс»

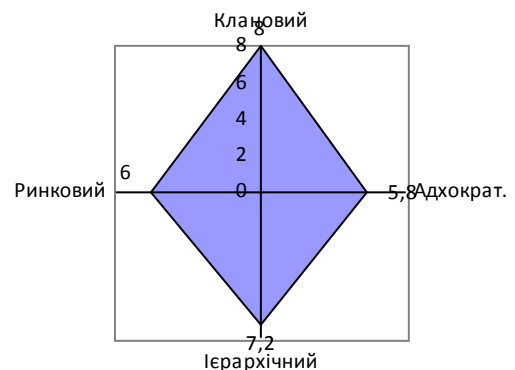


Рисунок 4 – Профіль корпоративної культури ДП «Красилівський агрегатний завод»

Графічна модель (рис. 3, 4, 6) сформованої корпоративної культури підприємств машинобудівної галузі демонструє більшою мірою кланову спрямованість. У даному випадку корпоративна культура на ТОВ «Європа експорт плюс», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Завод «Строммашина» може бути віднесена до переважно кланового типу.

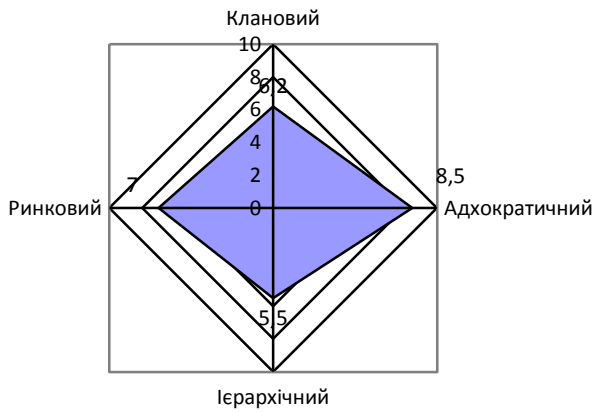


Рисунок 5 – Профіль корпоративної культури ТОВ «Нейл ЛТД»

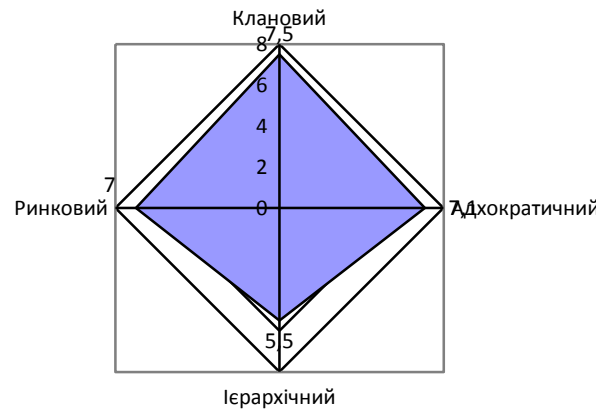


Рисунок 6 – Профіль корпоративної культури ПАТ «Завод «Строммашина»

Корпоративна культура на ТОВ «Нейл ЛТД» (рис. 5) може бути віднесена до переважно адхикратичного типу.

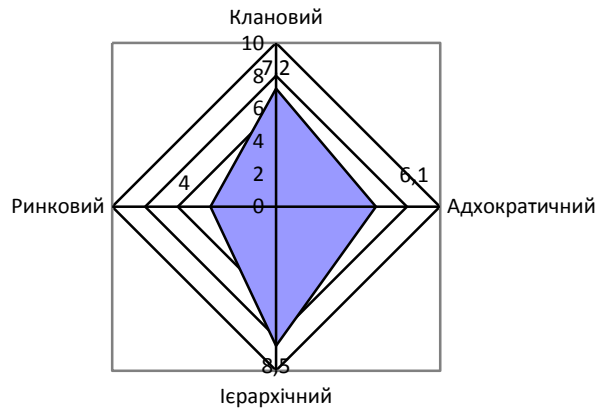


Рисунок 7 – Профіль корпоративної культури ДП «Новатор»

Корпоративна культура на ДП «Новатор» (рис. 7) може бути віднесена до ієрархічного типу.

Досвід розвитку середнього бізнесу показав, що ефективність системи людських взаємин у процесі праці є потужним резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. Для підвищення корпоративної культури та стимулювання працівників пропонується впровадження заходів: винагорода за перевиконання плану, жодних виплат, які не залежать від результатів роботи, моральне стимулювання робітників, шкала зростаючих виплат по досягненню зростання прибутку у цілому.

За даною методикою на основі дослідження сприйняття корпоративної культури різними категоріями персоналу нами побудовано профілі корпоративної культури (рис. 8, 9, 10).

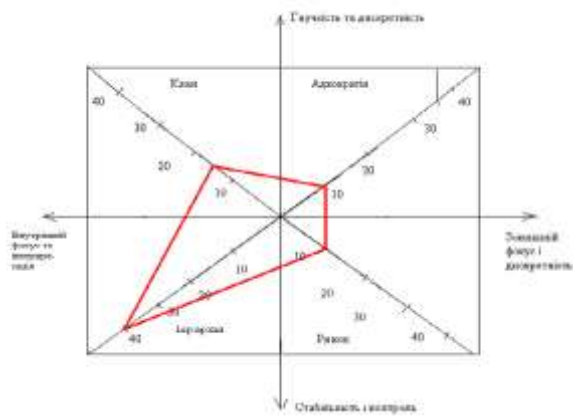


Рисунок 8 – Профіль корпоративної культури за оцінкою працівників адміністративно-правлінського персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області

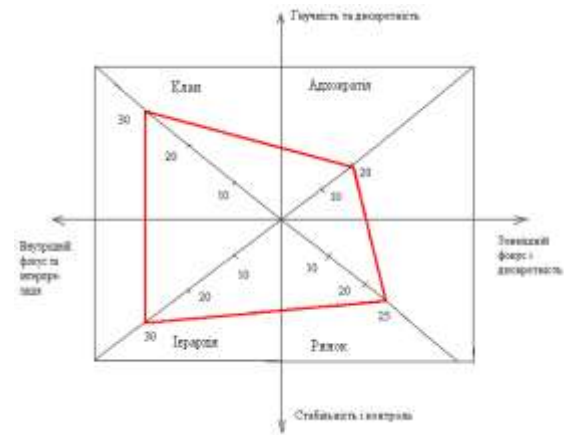


Рисунок 9 – Профіль корпоративної культури за оцінкою керівників машинобудівних підприємств Хмельницької області

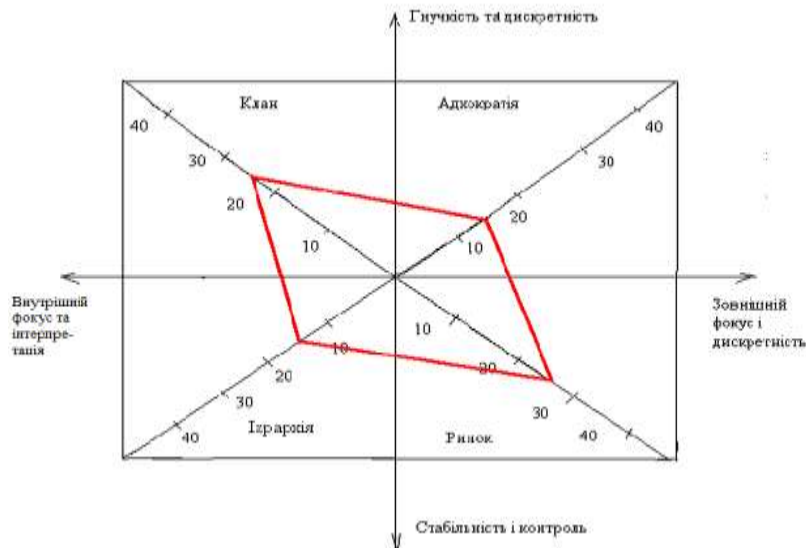


Рисунок 10 – Профіль корпоративної культури за оцінкою працівників виробничих підрозділів машинобудівних підприємств Хмельницької області

Побудова профілів на основі оцінки корпоративної культури різними категоріями персоналу дає змогу побачити відмінність їх поглядів на стан корпоративної культури одного й того ж підприємства.

За підсумками оцінки корпоративної культури на даних підприємствах робимо висновок, що всі вони відзначаються, перш за все, слабкою ланкою мотиваційних цінностей та мотиваційних механізмів корпоративної культури. Рядові працівники практично не відчувають зв'язку між зростанням прибутку, рівнем збільшення продажів і одержаних доходів у вигляді премій. Вони не мають ніякої можливості впливу на розподіл кінцевого прибутку підприємства. Немає також соціального захисту працівників у вигляді виплати допомоги на оздоровлення та лікування, немає профілактичного оздоровлення на виробництві. Відсутня будь-яка соціальна інфраструктура на території підприємств.

### Список літератури

1. Диагностика состояния предприятия: теория и практика: Монография/под ред. Проф. А. Э. Воронковой- Х.:ВД «ИНЖЕК», 2006 – с. 448.
2. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленных предприятиях // Управление персоналом, 2006, с. 66-70.
3. Хатаев Г.Л., Корпоративная культура организации XXI столетия, 2004 год, с. 100.

**Lessya Volyanska-Savchuk**

*Khmelnitsky National University*

**The corporate culture of machine-building enterprises of Khmel'nitsky region**

This article examines the corporate culture as one of the tools by which to effectively manage personnel. To do this, managers need to have information on its status in the company.

Analysis of works of scientists has revealed that the basis of assessment laid typology of corporate culture. The approaches of different authors differ significantly, and basically take into account the peculiarities of management, national, cultural and other characteristics of the workers.

Building a profile based on evaluation of the corporate culture of the different categories of staff enables you to see the difference in their views on the state of the corporate culture of the same company.

**corporate culture, human resources, system of human resources**