

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ
УПРАВЛІННЯ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕН- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

Валерія КОРНЄВА

Керівник кваліфікаційної роботи:

доктор економічних наук, професор

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри маркетингу,

менеджменту та підприємництва

Ольга ШУМІЛО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень бакалаврСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**_____
(підпис)

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**Корнева Валерія Валеріївна1. Тема роботи « Формування корпоративної етики як елементу управління »Керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна доктор економічних наук,
професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи 18.05 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Визначення корпоративної етики та її роль в управлінні організацією. Проведення діагностики корпоративної культури. Виявлення проблем формування корпоративної культури. Розробка заходів для формування корпоративної культури.

4. План роботи

№ з\п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	12.09.2023
2	Формування та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	21.11.2023
3	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	25.11.2023
4	Підготовка першого розділу роботи	30.02.2023
5	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення а в другому розділі роботи	05.03.2024
6	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	10.04.2023
7	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	19.05.2024
8	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	03.06.2024

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Валерія КОРНЄВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи



(підпис)

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	7
СПОСОБИ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1 Структура та поняття корпоративної культури.....	7
1.2 Основні атрибути корпоративної культури	11
1.3 Способи формування і підтримки корпоративної культури.....	14
РОЗДІЛ 2	23
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	23
2.1 Загальна характеристика компанії Danone.....	23
2.2 Аналіз корпоративної культури.....	28
2.3 Виявлення проблем формування корпоративної культури	35
2.4 Розробка плану дій зі створення корпоративної культури.....	37
ВИСНОВОК.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Організаційна культура відноситься до основної концепції ділового адміністрування. Кілька років тому дуже мало людей використовували термін «корпоративна культура», але він все ще існував.

Тому термін "корпоративна культура" на перший погляд може здатися новим. Коли Г. Форд, засновник найбільшої автомобільної компанії, привітав робітників з початком монополії і привітав їх з сімейним святом, він створив саме таку культуру на своєму заводі. Це явище, яке не можна чіпати руками. Однак результати дуже важливі, оскільки вони безпосередньо сприяють збільшенню доходів компанії.

Актуальність цього дослідження полягає в тому, що, мабуть, жодна тема не вивчалася так всебічно в організаціях, як концепція організаційної культури.

Йдеться про відображення актуальної ролі організаційної культури як системного елемента ефективного управління.

Важливість корпоративної культури в розвитку організації визначається різними обставинами.

По-перше, культура, як важливе джерело організаційної стабільності, надає співробітникам організаційну ідентичність і визначає внутрішнє сприйняття компанії групою. Це дає працівникам відчуття довіри до самої організації та її позиції в ній, сприяючи створенню почуття соціальної безпеки.

По-друге, знання основ організаційної культури компанії допоможе новоспеченим співробітникам правильно інтерпретувати події в організації і розпізнавати все, що є для них найважливішим і суттєвим.

По-третє, організаційна культура компанії сприяє підвищенню відповідальності співробітників за виконання поставлених завдань.

В даний час за кордоном накопичено величезний теоретичний і практичний досвід по формуванню, підтримці і трансформації корпоративної

культури в організаціях. Класичні менеджери, такі як Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедлі, зробили відчутний внесок у дослідження формування корпоративної культури. Однак особливої уваги заслуговують статті сучасних авторів.

Метою даного дослідження є вивчення формування корпоративної культури в організаціях.

В рамках дослідження були розроблені і розглянуті наступні завдання.

- надати загальний опис культури компанії та її зміст.
- провести діагностику корпоративної культури ТОВ "Данон".
- визначити основні проблеми при створенні.
- створити план дій для формування організаційної культури компанії.

Об'єкт дослідження - ТОВ Danone

Тема дослідження - аналіз корпоративної культури організації.

Методом дослідження є аналіз літературних джерел з теми підвищення рівня кадрової роботи організації, наукові статті, монографії. У процесі дослідження застосовувалися як теоретичні і емпіричні методи.

РОЗДІЛ 1 СПОСОБИ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Структура та поняття корпоративної культури

У сучасній літературі існує багато визначень поняття «корпоративна культура». Як і інших термінів в організаційно-управлінській сфері, цей термін не має єдиного правильного визначення. Вілика кількість авторів сходяться до думці, що організаційна культура – це складний набір важливих припущень, які без доказів приймаються членами групи або всією організацією.

Найбільш поширеним визначенням "корпоративної культури" є:

- філософія та ідеологія менеджменту
- припущення, цінності, переконання, очікування, розташування і норми, які лежать в основі відносин і взаємодії всередині і поза організацією.
- особлива система зв'язків і взаємодій, характерна для конкретної організації і відносин, здійснюваних в рамках конкретної підприємницької діяльності, спосіб створення і управління бізнесом
- система матеріальних і духовних цінностей взаємодіючі симптоми унікальні для цієї компанії і відображають її особистість і сприйняття себе та інших в соціальному середовищі. Це проявляється в наших діях, взаємодії і сприйнятті себе і навколишнього середовища.
- набір ключових припущень, прийнятих членами. Він передається окремим особам через духовне та матеріальне середовище в організації та встановлює керівні принципи поведінки та поведінки людей.

Едгар Шайн, чиє ім'я сильно пов'язане з міжнародними дослідженнями в сфері корпоративних культур, пропонує розглянути корпоративні культури на три рівні. (рис. 1.1)

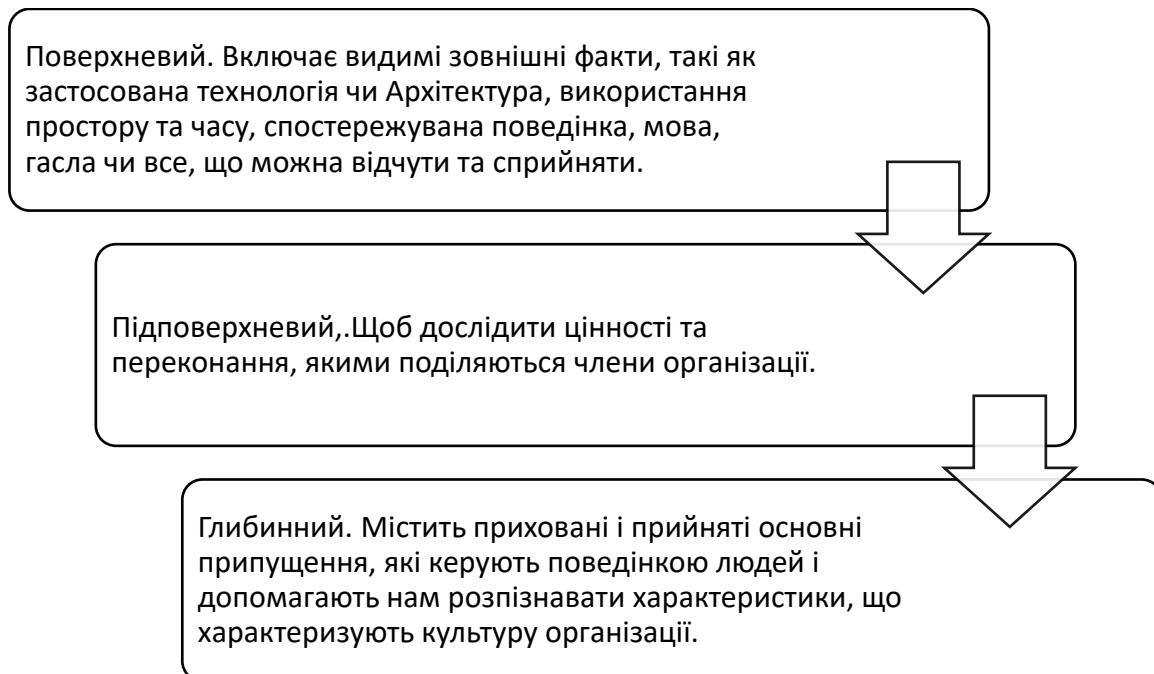


Рисунок. 1.1 Рівні корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі джерел [14]

Таким чином, корпоративна культура базується на ідеях, поглядах та основних цінностях, якими поділяються члени організації. Вони можуть бути досить різними в залежності від того, про що йде мова: інтереси організації в цілому або інтереси окремих її членів.

Але якими б вони не були, це ядро, яке визначає все інше.

Стилі поведінки та спілкування впливають із цінностей крім того, організаційна культура-це нова галузь знань, яка включена в управлінські дослідження. Вона відзначилася дослідженнями загальних підходів, принципів, права та організаційної поведінки та закономірності в наступних напрямках:

- особистість в організації;

- організаційні дії на підприємстві
- організаційна поведінка менеджерів
- адаптація до внутрішніх і зовнішніх умов підприємства
- підвищення ефективності організаційної діяльності організації

Хоча визначення організаційної культури явно різноманітні, всі вони мають щось спільне.

Так, в більшості випадків автори згадують приклади базових припущень, яких члени організації дотримуються в своїх діях і вчинках. Найчастіше ці припущення пов'язані з поглядом індивіда на навколишнє середовище (групи, організації, суспільство, світ) і регуляцію його змінних (природа, простір, час, робота, відносини). Людські цінності-друга загальна категорія, яку автори включають у визначення організаційної культури.

Цінності являють собою характеристики соціальних об'єктів для задоволення конкретних потреб індивідів або груп. Що стосується організаційної культури, цінності можна визначити як цілі та бажані події, оскільки людина завжди займає оціночну позицію щодо всіх елементів середовища. У цьому випадку цінності діють як стимули і є необхідними умовами для будь-якого виду взаємодії.

Організаційна культура-це майже завжди унікальне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій і форм поведінки, характерних для конкретної організації, тому рідко можна дати загальний перелік корпоративних цінностей. Прагнення до спільних цінностей може об'єднати людей в групи і створити потужну силу для досягнення поставлених цілей. Це значення часто використовується в організаційній культурі.

Всі організації здійснюють свою діяльність відповідно до цінностей, які є основними для їх співробітників. При формуванні організаційної культури необхідно враховувати соціальні ідеали і культурні традиції країни. Крім того, важливо забезпечити різне вираження корпоративних цінностей всередині організації для більш повного розуміння і кращого застосування цінностей співробітниками організації.

Завдяки тому, що члени організації приймають цю цінність поступово, виходить стабільність і великий успіх. Можна виділити три основні форми існування корпоративної цінності. (рис. 1.2)

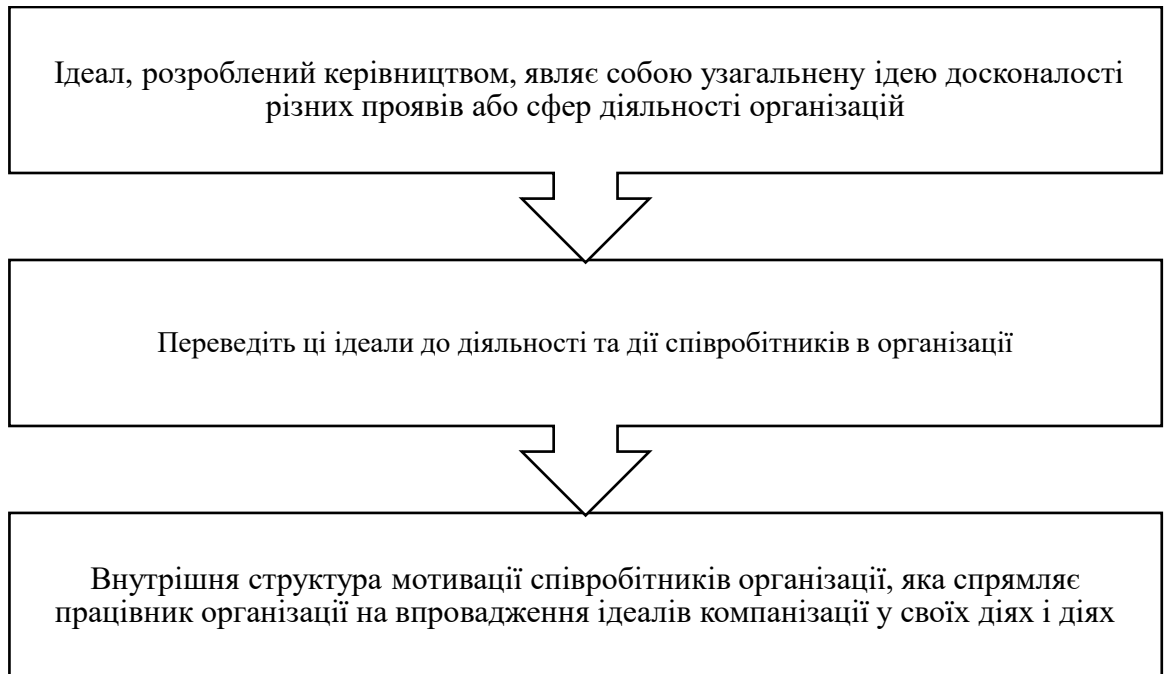


Рисунок. 1.2 Форми існування корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі джерел [4]

Ці форми мають ієрархічну структуру свідомості працівників, поступово переходячи від однієї до іншої. Організаційні та культурні ідеали засвоюються співробітниками і починають надихати їх діяльність, роблячи ці моделі реальністю. Об'єктивно втілені цінності стають основою для формування ідеалів організації і тривають нескінченно довго. Цей процес повторюється і постійно вдосконалюється з кожним новим розвитком культури організації.

Нарешті, третьою спільною рисою концепції організаційної культури є символіка, за допомогою якої цінності «передаються» членам організації. Багато компаній мають спеціальні документи, в яких детально описуються їх вартості. Однак зміст і значення останнього співробітники найкраще розуміють через міфи, історії та легенди. Корпоративна культура постає перед нами як комплексне явище, яке безпосередньо впливає на життєдіяльність

всієї організації і виконує багато функцій в сферах організаційного життя, управління людськими ресурсами, формування взаємин із зовнішнім середовищем. [4]

1.2 Основні атрибути корпоративної культури

Існує безліч підходів для виділення різних ознак, які характеризують і визначають одну або ту ж культуру на мікро - і макрорівні.

Так, Харріс Ф. і Моран Р. (1991) розглядають корпоративну культуру за десятьма характеристиками:

- усвідомлення себе та свого становища в організації (деякі культури цінують працівників, які приховують свої внутрішні почуття, тоді як інші заохочують їх висловлювати їх зовні; незалежність та творчість можна досягти за допомогою співпраці) (іноді це проявляється, іноді через індивідуалізм).
- комунікаційні системи і мови спілкування (використання різних типів спілкування, ступінь відкритості спілкування варіюється від групи до групи і від організації до організації; термінологія, аббревіатури і жести варіюються в залежності від галузі, функції і регіональної приналежності)
- зовнішній вигляд, одяг і самооцінка на роботі (різна форма і спецодяг, діловий стиль, порядок і зачіски підтверджують існування багатьох мікрокультур);
- що і як їдять люди в цьому регіоні, їх звичаї і традиції (організація харчування працівників, частота і тривалість прийому їжі).
- поінформованість про час, відношення до часу та його використання (ступінь точності та відносності часу працівника, дотримання графіка та просування часу).

- відносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями, класом, ступенем формалізації відносин, методами вирішення конфліктів);
- цінності (як набір вказівок про те, що добре і що погано) і норми (як набір припущень і очікувань щодо певних типів поведінки), які люди цінують в організаційному житті (такі як посади, звання, або сама робота) і як ці значення підтримуються.
- переконання, ставлення і прихильність чого-небудь (лідерство, успіх, свої сильні сторони, взаємодопомога, етична поведінка, віра в справедливість, ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, вплив релігії і моралі).
- процес розвитку і навчання співробітників (необдумане або свідоме виконання роботи, процедури інформування співробітників, визнання або відхилення логіки в думках і діях, абстрагування і концептуалізація в мисленні або навчанні, описаний підхід міркування).
- трудова етика і мотивація (ставлення до роботи і обов'язків, розподіл і заміна роботи, якість роботи, звички, оцінка праці і винагороду, індивідуальна і групова робота, просування по роботі). Використання корпоративної культури (рис. 1.3)

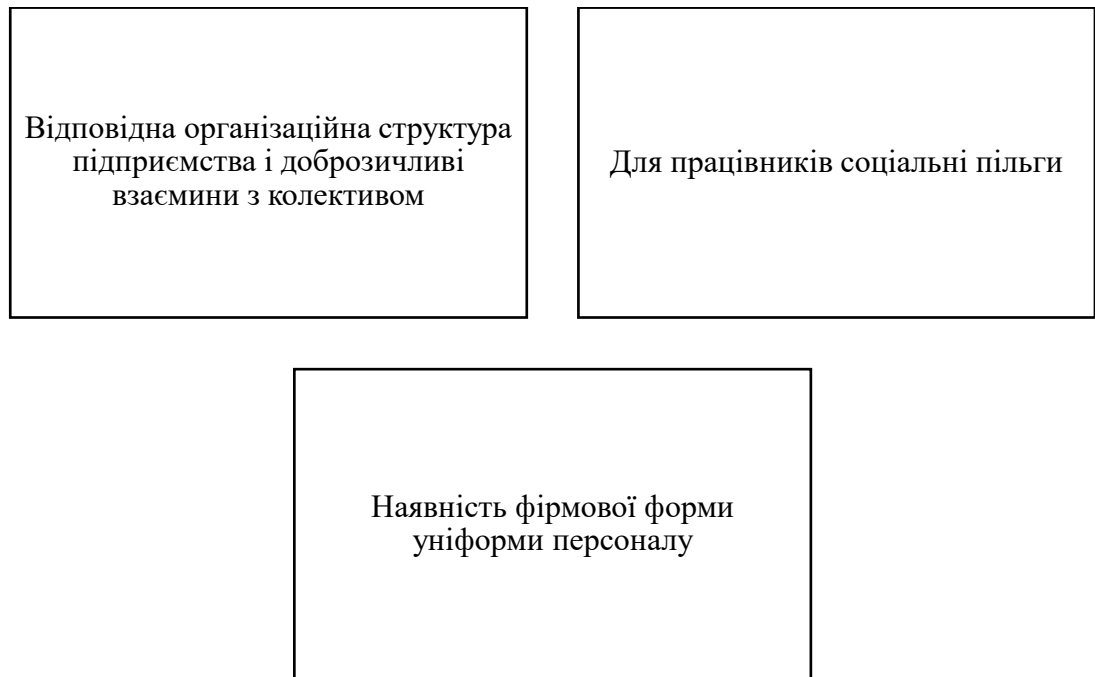


Рисунок. 1.3 Засоби корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі джерел [7]

Члени організації створюють середовище і ділять свої переконання і надії, створюють коло спільності. Все це розуміється працівниками, допомагає їм розуміти і трактувати культуру організації і надавати певні значення подій і дій і дати робочому середовищу значимість. Поведінка людини і групи в організації відноситься до норм, що впливають з цих загальноприйнятих переконань і очікувань.

Зміст організаційних культур впливає на поведінку співробітників і визначає не тільки суму передумов, а й їх взаємозв'язок і формування певних зразків поведінки. Відмінна особливість будь-якої культури полягає у відносному порядку, де розташовані її основні припущення, що визначає те, яку політику і яких принципів повинні преважати в разі конфлікту між різними групами припущень.

Необхідно враховувати, що одна організація може мати багато «локальних» культур, рівнів, підрозділи, професійні, регіональні, національні, вікові статеві та інші групи. Різні культури можуть об'єднуватися під дахом єдиної культури.

Одна або кілька субкультур можуть існувати в тому ж вимірі, що і основна культура в організації, або вони можуть утворювати другий вимір всередині організації. У першому випадку існують сфери, в яких прихильність до основних цінностей домінуючої культури є більш вираженою, ніж в інших частинах організації. Зазвичай це відбувається в субкультурах центральних апаратів в системах організацій і органів управління. У другому випадку основні цінності домінуючої в організації культури приймаються як одним членом групи, так і багатьма іншими одночасно, і часто узгоджуються з першими цінностями. Це також спостерігається на периферії організацій і територіальних органів управління. Це свого роду адаптація до деталей діяльності (функціональні служби) або до місцевої ситуації (місцевий офіс).

Організація може мати третій вид субкультури, які вперто відмовляються від того, що вона має намір досягти взагалі. Серед них можна виділити контркультури:

- пряма боротьба з цінностями домінуючих організаційних культур
- протидія структурам влади в залежності від домінуючого культурного ладу організації
- протидія моделям взаємодії та відносин, що підтримуються домінуючою культурою

В організації, як правило, з'являються контркультури, коли люди або групи знаходяться в умовах, не здатних, на свою думку, дати їм звичне або бажане задоволення. В якомусь значенні організаційна контркультура є зазивати до допомоги при стресі або кризі, коли порушена існуюча підтримка, а люди намагаються відновити частину контролю над життям організації. В ході масштабних перетворень, пов'язаних з істотними змінами в структурі і характері організації, частина «контркультурних» груп може виявитися дуже впливовою.

1.3 Способи формування і підтримки корпоративної культури

Формування культури корпоративного бізнесу є одним з напрямків маркетингу. Це довга і складна справа.

Його головні етапи визначаються так:

1. визначення місії організації
2. визначення базових цінностей
3. розробка стандарту поведінки за основними цінностями членів організації
4. пояснення символів та тенденцій

Місія Організації є її соціальною метою, тобто її соціальною метою, тобто означає, що суспільства очікують від організації функціонування і очікують від неї виконання всіх його потреб. Однак у кожній компанії є не тільки внутрішня мета, а внутрішня мета, яка визначає, чого хочуть його учасники домогтися своєї діяльності.

Добре запланована місія, яка знає і розділяє співробітників організації, сприятиме вирішенню як мінімум трьох завдань лідерства, які представлені на (рис. 1.4)

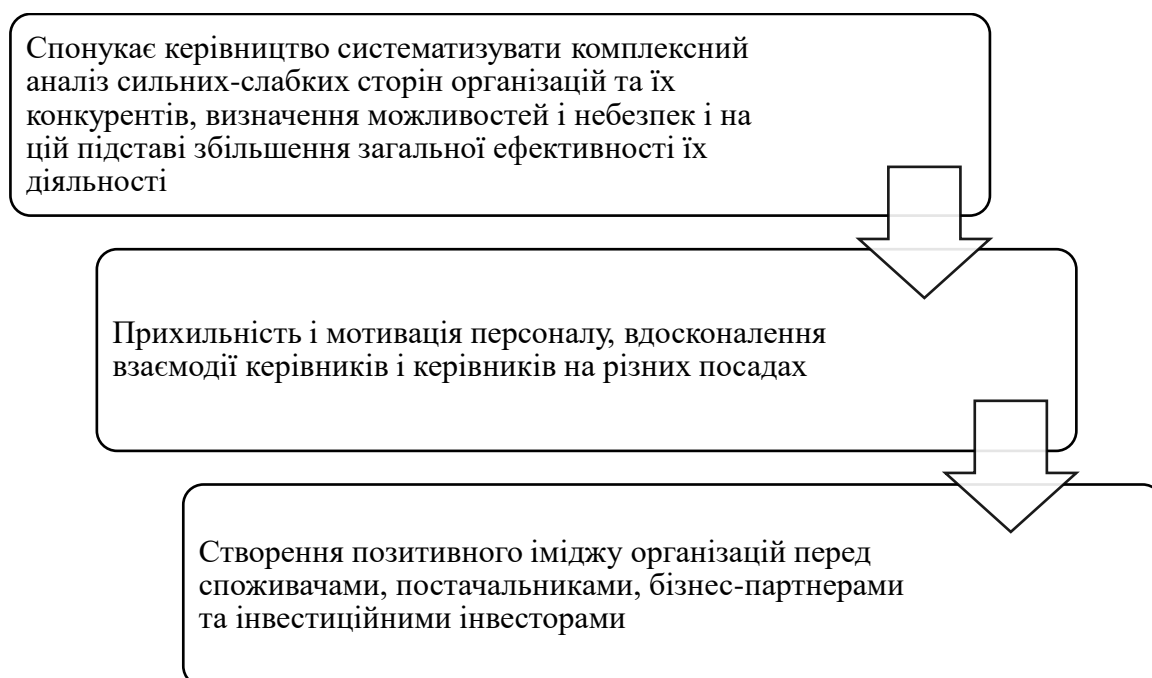


Рисунок. 1.4 Завдання управління

Джерело: складено автором на основі джерел [3]

Різні організації по-різному визначають свої місії. Іноді дається коротке формулювання, а іноді дуже детальне та структуроване формулювання. Уточнити свою місію можна, відповівши на такі запитання:

1. Яка основна мета організації?
2. Чого хочеться досягти досягти?
3. Навіщо було виходити на ринок?

Створення культури корпоративного бізнесу починається з формальностей. Тому головне, щоб менеджери хотіли формувати свою культуру корпоративного характеру, було сформулювати основні для своєї організації цінності.

Деякі іноземні компанії мають чітко визначені цінності. Тому, зайшовши в офіс Johnson & Johnson, ви побачите великий стенд, на якому сформульовані фундаментальні принципи розвитку організації і відносин з її співробітниками і клієнтами. Компанія "Мері Кей" має кілька барвистих брошур, написаних її засновником про основні цінності і принципи роботи. Є компанії, де ці принципи існують і всі про них знають, але письмово вони не прописані. Корпоративна культура часто виникає і існує без свідомого планування.

Як зазначалося раніше, формування корпоративної культури базується на внеску кожного індивіда в спільну діяльність відповідно до його формальним або неформальним становищем в організації, а також на взаємних очікуваннях і контролі співробітників.

З соціологічної точки зору людські ресурси - це група працівників, кожен з яких приймає та поділяє спільні цілі, цінності та норми організації, і які мають певні особисті цінності та потреби, мають необхідні якості та навички. Він набуває певного положення в соціальній структурі організації і виконує відповідну соціальну роль.

Менеджери вважають, що створення корпоративної системи цінностей є відповіддю на такі питання (рис. 1.5)

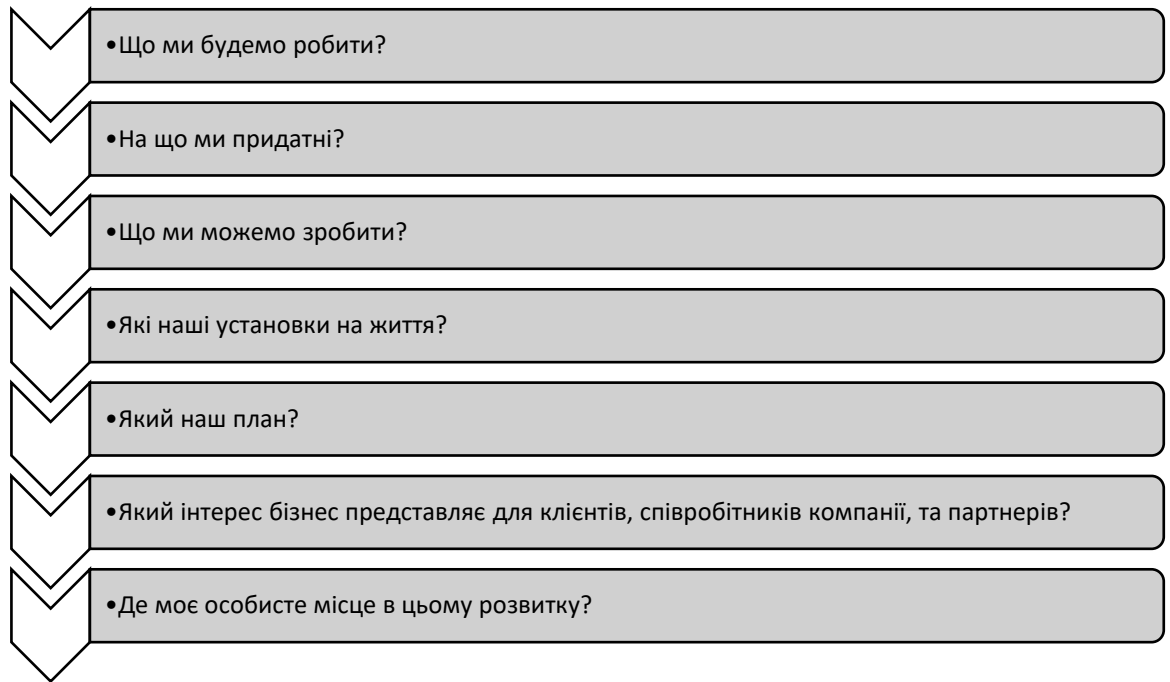


Рисунок. 1.5 Питання що до створення системи корпоративних цінностей

Джерело: складено автором на основі джерел [21]

Сила культури організації визначається принаймні двома важливими факторами. Це ступінь прийняття основних цінностей компанії членами організації та ступінь їх прихильності до цих цінностей. Зрозуміло, що навіть процвітаючі іноземні компанії з сильною організаційною культурою, такі як Procter & Gamble та Coca-Cola, потребують постійної підтримки та подальшого розвитку своїх культурних цінностей.

Складність підтримки необхідного рівня організаційної культури полягає в тому, що наймані працівники привносять не тільки нові ідеї та особисті підходи до вирішення професійних завдань, а й власні цінності. Вона полягає в тому, що ви також приносить свої погляди, свої переконання. Особисті цінності співробітників можуть значно порушити усталені культурні цінності в організації. Для підтримки сформованих культурних цінностей організації необхідно постійно впливати на формування цінностей співробітників з метою наближення їх до цінностей самої організації.

Як зазначалося вище, сила групової приналежності людини може варіюватися від чисто формального характеру і формальної орієнтації до повного прийняття і свідомого впровадження філософії або ідеалу. Організації, прийнятих цінностей, групових норм та обрядів.

Завдання керівників, які відповідальні за підтримку культури організації, повинна бути чітко розрізнена між співробітниками, які лише зовні заявляють про солідарність з цінностями культури організації і тими, які внутрішньо глибоким поділом і чітким слідуванням цих цінностей, і тими, які внутрішньо глибоким поділом і чітким слідуванням цих цінностей поведінки

Умовно соціально-психологічний зміст розглянутого феномена організаційної культури можна розділити на ряд узгоджених параметрів, таких як інтеграція, диференціація, адаптація.

Інтеграція. Тканини можна порівняти зі складно структурованими організмами з точки зору їх внутрішніх функцій та експресії. У цьому випадку підрозділом можна вважати певний орган, призначений для виконання певної функції. Кожна організація, як і живе, потребує злагодженої діяльності своїх "органів", тобто їх інтеграції. З точки зору робочого визначення інтеграцію можна розуміти як створення ефективних ділових відносин між відділами та працівниками організації. [6]

Сучасне розуміння інтеграції полягає у підвищенні рівня участі працівників у вирішенні організаційних проблем та пошуку ефективних способів роботи. Необхідно чітко розуміти, що інтеграція людей і організацій у відділи відбувається постійно і також може бути створена самостійно, без особливого контролю з боку керівництва. Особливо це стосується аспектів ділових відносин, які не регулюються письмовими чи усними указами керівництва.

Інтеграція людей у виробничий колектив може бути основою абсолютно різних факторів, наприклад, невдоволення керівником, низькою зарплатою, соціальними проблемами, а також може бути спільна ініціатива, всі співробітники разом працюють над досягненням цієї мети. Напрямок процесу

інтеграції всередині компанії багато в чому залежить від менеджерів, їх здатності керувати людьми і адаптувати організаційну культуру до цілей і завдань організації. В таких напрямках може здійснюватися інтеграція.

Методи комунікації: визначення способів комунікації, розробка процедур обміну думками на важливі теми.

Замість традиційної піраміди управління з'явилися більш різні структури з урахуванням функціональної самостійності і відповідальності підрозділу за результати їх діяльності в рамках співпраці підприємства.

Межі підрозділу: розробка критеріїв участі в підрозділах. У цьому параметрі інтеграції входять питання структури організації на відділи по виконуваних завдань і оптимального управління працею.

Влада та статус: визначенні правила, реалізація і втрата статусу та влади. У зв'язку з цим варто звернути увагу на питання делегування обов'язків, який безпосередньо пов'язаний з рівнем розвитку корпоративної культури. У найбільш розвинених організаціях делегування відповідальності відбувається на рівні організаційної інтеграції, де найбільш чітко відчуються всі наслідки прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Слід зазначити, що делегування відповідальності також включає делегування прав. Згідно з правилами високорозвиненої корпоративної культури в цьому напрямку, в компаніях з високою залученістю співробітників відмінності в статусі співробітників зведені до мінімуму. Це стосується не тільки кодексів поведінки, а й питань оплати праці.

Наприклад, відомо, що багато компаній давно уникають суперечок, встановлюючи такі принципи при визначенні платежів: співробітники мають загальну одиницю винагороди, кількісне значення якої варіюється в залежності від загального успіху компанії. Всі інші заробітні плати виражаються пропорційно цій базовій одиниці. У той же час існує багато правил оплати, які координуються командою. Наприклад, адміністратор не може отримати більше 1 одиниці більше 3 разів.

Нагороди та покарання: розробка систем винагород за успішну поведінку та покарання за незадовільну поведінку.

Найпоширенішим механізмом контролю цього параметра є, звичайно, платіжна система. При цьому працівники повинні отримувати винагороду за той спектр виробничих функцій, які вони готові професійно виконувати. Але і тут корпоративна культура може спонукати людей розвивати свої навички навіть у неробочий час, змушуючи їх виконувати свою роботу лише дбайливо.

Інтегративну функцію також можна розглядати як психотерапевтичну функцію, коли люди працюють разом, щоб створити стан легкості та комфорту.

Диференціацію можна розуміти як уточнення концепції «унікальності», але в певному сенсі вона розширює концепцію «спеціалізації» в рамках конкретної організації. Якщо порівняти це з тілом, то можна побачити, що певні органи пристосовані до своїх призначених функцій. Звичайно, є способи розмноження, але кожен з них менш ефективний з точки зору загального успіху організму. З цієї точки зору є сенс говорити про методіку розподілу виробничої функції «точково».

У цьому контексті повинні вміти діагностувати організаційну культуру, відповідаючи на такі запитання: які люди приваблюють організацію, як вони поведуться, як вони спілкуються, на що вони орієнтуються? Залежить від того, які правила є основою їх професійних відносин, де пролягають межі професійного ризику і який стиль управління і керівництва використовується.

Якщо ви зможете відповісти на ці запитання та визначити принципи та цінності, якими керуються в роботі співробітники вашої організації, вам не складе труднощів відрізнити продуктивних співробітників від непродуктивних, не залучених співробітників. Багаторазова практика зазвичай підтверджує закон, що врешті-решт вигідніше інвестувати в фахівця, ніж витратити тривалий час на перенавчання фахівця відповідної професійної кваліфікації.

Після прийняття рішення найняти когось виникає питання, Як визначити позицію цієї людини в команді. Коли менеджери з персоналу витрачають багато часу на розмову про те, що є прийнятним, а що не є в компанії, стає зрозуміло, що вони вміло використовують потенціал організаційної культури в компанії. Це значно полегшує життя людини і допомагає зрозуміти, що означає бути «гравцем в цій команді». У деяких перспективних компаніях для подальшої підтримки нових співробітників у розвитку корпоративної культури зазвичай призначають когось із досвідчених співробітників для підтримки нових співробітників протягом перших двох тижнів. Перший день роботи в компанії починається з традиційного знайомства, де досвідчені колеги знайомлять нового співробітника з усіма співробітниками відповідно до формальними і неформальними правилами життя в компанії. На цьому етапі починається цілеспрямоване формування установки людини, занурення його в культуру професійної діяльності даної організації.

Крім того, наприкінці першого тижня на роботі нові співробітники повинні написати невелике есе на тему «Мій перший тиждень на роботі». Цю роботу можна однозначно назвати важливою, оскільки ці есе дозволяють побачити себе очима людини з боку. Часто це допомагає скорегувати професійну позицію або, принаймні, постійно підтримувати команду в «спортивному стані». Окрім того, виконання таких завдань дасть додаткову інформацію про новачка, полегшить виділення його професійної ролі в загальному колективі.

Адаптація як усталена риса корпоративної культури представляє два найважливіших параметри для виживання організації на ринку. Це, з одного боку, стабільність виживання організації в мінливих умовах, а з іншого — гнучкість, здатність своєчасно реагувати на зміни. Запорукою стабільності діяльності організації є налагоджена система внутрішніх процесів, перш за все інформаційно-комунікаційних.

Професійний досвід перспективних компаній показує, що технологізація інформаційно-комунікаційних технологій відіграє активну роль навіть тоді, коли вона стає елементом корпоративної культури.

Формування культури організації залежить від зовнішнього середовища. Чи прийме компанія певну культуру, може залежати від характеристик галузі, в якій вона працює, швидкості технологічних та інших змін, а також характеристик ринку. Добре відомо, що високотехнологічні компанії мають культуру, яка включає інноваційні цінності та віру в зміни. Однак ця характеристика проявляється по-різному в компаніях однієї галузі, залежно від культури країни, в якій працює конкретна компанія.

Аналіз факторів, що формують організаційну культуру, показує, що організаційна культура може розвиватися і змінюватися протягом життя організації.

У той же час через глибину базових положень і їх стійкості зазначений процес є скоріше еволюційним, ніж радикальним і революційним.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1 Загальна характеристика компанії Danone

Danone - відома французька продовольча компанія, найбільший виробник молочних та інших продуктів харчування.

Компанія Danone прагне бути компанією яка має привабливий та яскравий імідж, іта індивідуальними для неї.

Цінності Danone – це певні принципи етичності, за якими компанія розвивається та працює. Своїми чотирма ідеалами вона визначила чотири головні цінності: відкритість, та гуманізм, ентузіазм і близькість.

Місія Danone Group полягає в тому щоб забезпечити велику кількість людей їжею та напоями, які допомагають покращити їхнє здоров'я протягом усього їхнього життя. [8]

Хроніка фірми стартувала в 1919 р. разом із створенням компанії Ісааком Карасо. Наприкінці Першої світової війни в Іспанії люди страждали від кишкових розладів, зокрема через недоїдання. Через це Ісаак Карасо вирішив запустити виробництво нового продукту: йогурту.

Тоді і була заснована компанія Danone, яка згодом переросла до групи компаній Danone Юнімілк. Карасо назвав її так на честь свого сина Даніеля, до перших трьох літер імені додали британське слово One. Таким чином було зроблено тому, що в Іспанії існував указ, який не дозволяв застосовувати свої імена як назви.

Згідно з професією Карасо був лікарем, тому і прийшла до нього феноменальна концепція почати продати йогурти через мережі аптек, подаючи

як новий лікарський засіб. Саме в такій подачі йогурту було призначено побачити успіх.

«Ліки» реалізовуватимуться на «ура», завдяки приємному смаку та корисним властивостям, йогурт Карасо швидко став популярним у всій каталонській столиці. Він купував болгарську паличку прямо у самого Мечникова в Інституті Пастера у Парижі.

Незабаром йогуртова продукція поширилася відповідно на територіях Європи, Латинської Америки і Сполученим Штатам.

У 30-х роках управління компанією переходить сину Ісака Карасо – Даніелю, чиє ім'я стало назвою фірми, Danone чекали на зміни. В першу чергу він переносить офіс і представництво Danone до Парижа, щоб бути ближче до джерела болгарської палички з лабораторії Мечникова. До цього часу йогурти вже були одним із найпопулярніших кисломолочних продуктів по всій Європі.

А також в 1929 році Даніель відкриває першу торгову точку на вулиці Андре Мессажер у Парижі.

Певний період штаб-квартира фірми Danone рухалася, спочатку вона знаходилася в Барселоні, далі в Нью-Йорк і тільки в 1958 р. заснувалася в Парижі, де і знаходиться по теперішній час.

Даніель також створює перший слоган бренду: «смачний та корисний йогурт Danone - це правильний десерт для щасливого та здорового травлення».

В 1953 він випускає йогурти з фруктовими смаками, які до нього не робив ніхто. Новий продукт зробив фурор на ринку, і цим дозволив Danone знову випередити всіх своїх конкурентів.

Аж до 1970-х років компанія виробляла лише йогурти. Але вирішивши, що настав час розширювати асортимент, компанія укладає угоду про злиття з великим виробником сирів Gervais, а також на початку 70-х із впливовою компанією BSN.

1972 рік ознаменувався зустріччю між Даніелем Карасо, який став головою та головним виконавчим директором Gervais-Danone після злиття двох брендів у 1967 році, та Антуаном Рібу, тодішнім головою BSN (Boussois-

Souchon-Neuvesel). Це було професійне рішення про злиття для всіх сторін договору. Даніель бачить в Антуані безпомилковий підприємницький талант і тому було прийнято рішення об'єднатися з ним, щоб продовжити розширення Danone. У грудні 1973 року оголошено про злиття двох компаній.

Включно з 1973 роками, підприємство об'єднується разом з іншими підприємцями, що спеціалізуються на виготовленні продуктів харчування, морозива, соусів, пива і багато іншого. Ця стратегія дала можливість їй менше ніж за двадцять років стати на третє місце у числі найбільших європейських продуктових фірм [10]

У цей період продукт Danone продається вже в 150 державах відповідно на 5 заселених континентах. Саме вона виготовляє приблизно 60% з загального виробництва йогуртів, внаслідок чого і захоплює першу роль. Крім цього, підприємство захоплює початкові ділянки у виготовленні води, дитячого і медичного харчування. Продукти Danone:

«Растішка» - молочнокислі продукти харчування призначене для школярів та дітей дошкільного віку. Вони збагачені кальцієм, вітаміном D і іншими, важливими дитячому організму елементами. Беручи до уваги, що продукт спеціалізується тільки на малих дітей - «Растішка» супроводжується іграшками та магнітами.

«Активіа» - низка молочнокислих товарів, створена з метою удосконалення діяльності кишкового тракту, а також нормалізації мікрофлори.

«Danone» - ряд сирків і йогуртів у традиційній інтерпретації.

«Даніссімо» - дуже м'які і прості сири разом з йогуртами, концентровані високим вмістом фруктів та ягід.

«Актімель» - молочнокислий продукт, створений для підтримки та підвищення імунної системи.

«Данакор» - ряд продуктів, які можуть очищати організм від шлаків, холестерину та іншого.

Таблиця 2.1 - SWOT аналіз ТОВ Danone

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хороша репутація у постійного клієнта. 2. У компанії є потужні фінансові джерела. 3. Висококваліфіковані співробітники. 4. Високий контроль якості продукції. 5. Звертає увагу на потреби споживачів, прагне виробляти продукцію, що здатна зберегати здоров'я. 6. Широкий асортимент продукції 7. Унікальна технологія на основі найкращого виробничого обладнання 8. Гнучке управління та надійність 9. Високий рівень науково-дослідної роботи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зазвичай продукція компанії дорожча ніж у конкурентів, проте це обумовлено унікальною технологією її виробництва. 2. Прибуток підприємства знижується, оскільки вона реалізує продукти тільки по посередниках. 3. Відсутність мережі регіональних постачальників 4. Після кризи ціни на акції компанії трохи впали
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення попиту на продукцію підприємства. 2. Конкурентні позиції відносно вірні, при цьому деякі компанії слідує за компанією за всіма показниками, а інші значно відстають. 3. Покращує доступність ресурсів. 4. Функція на динамічно розвивається ринку високотехнологічної продукції 5. Можливість освоєння нових ринків або сегментів ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уповільнення темпів зростання на ринку. 2. Зміна потреб споживачів і переваг. 3. Наявність безлічі конкурентів, які пропонують дешеву продукцію. 4. Можливість виходу нових підприємств в ринок. 5. Можливість зростання вартості сировини

Джерело: складено автором на основі джерел [23]

У поточний період підприємство Danone захоплює кращі ділянки як мінімум відповідно до чотирьох тенденцій (рис. 2.1)

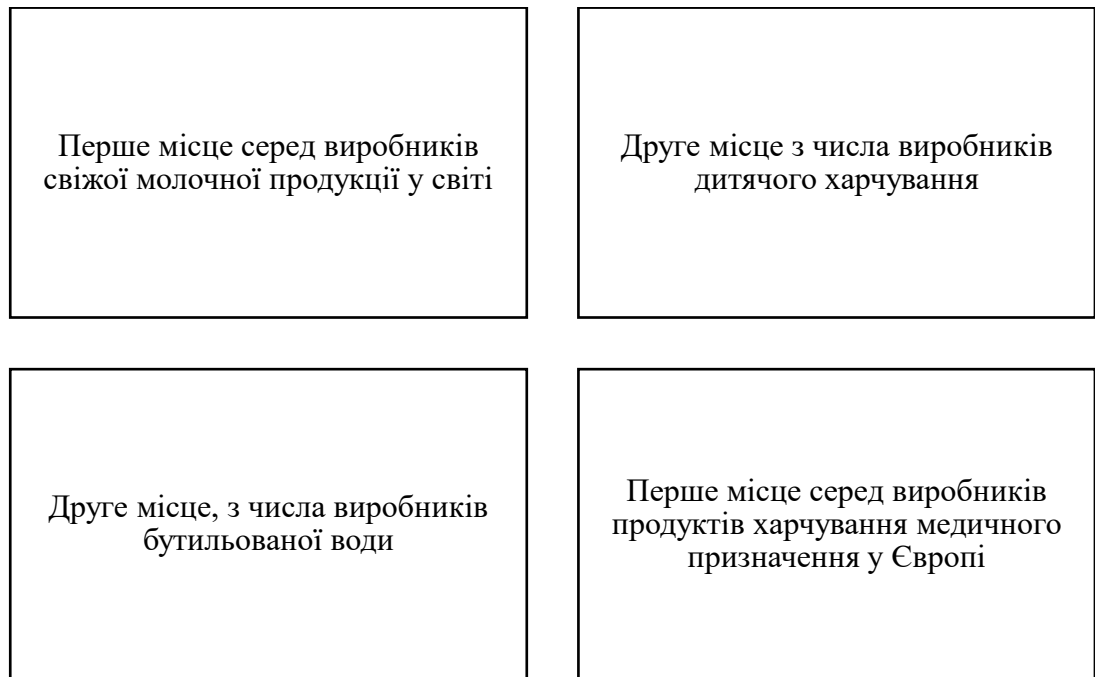


Рисунок. 2.1 Тенденції Danone

Джерело: складено автором на основі джерел [23]

Мета «Danone» - це гарантувати максимальну кількість населення їжею та напоями щоб споживачі підтримували здорове здоров'я протягом усього життя.

Компанія виступає в якості високотехнологічного виробника продукції, який піклується не тільки про здоров'я клієнтів, а також навколишнє середовище.

Підприємство є майже на всіх ринках Євросоюзу, Україні, Країн Казахстану, Азербайджану, та Туреччині.

В Азії підприємство Danone представлено в Японії, Південній Кореї, Китаї, Індонезії, Малайзії, В'єтнамі, Таїланді, Індії, Країна, Ірані, Саудівській Аравії та Ізраїлі. Danone має успіх на ринках Сполучених Штатів Америки, Канади, Австралії і Нової Зеландії.

У Латинській Америці компанія Danone представлена в Мексиці, Гватемалі, Колумбії, Бразилії, Уругваї, Аргентині та Парагваї.

В Африці підприємство також має службові представництва в Єгипті, Тунісі, Алжирі та також - в Південно-африканській республіці.

Підприємство показано в більш ніж в 150-ти країнах, а виробництво знаходиться більше ніж у 60-ти.

Глибоке поширення на всесвітні ринки велося фірмою при підтримці двох головних основ засад розвитку для бізнесу:

- стратегії персоналізації місцевих брендів при відкритті бізнесу в різних частинах світу.
- це фонд, який виступає за здоровий спосіб життя і піклування людей щодо стану здоров'я свого організму, що використовуються до регіональних брендів, що відповідають вимогам та смакам споживачів, що живуть в цих регіонах.

На сьогоднішній день Danone - тільки одна продуктова компанія, яка повністю сконцентрувалася у виробництві продуктів харчування з метою корисного способу життя.

Вважається, що компанія Danone має багаторічну історію, місією якої є забезпечення якомога більшої кількості людей їжею і напоями, які допомагають їм управляти здоров'ям все життя.

А також зараз основними напрямки діяльності компанії є молочні продукти, дитяче та медичне харчування, мінеральна вода. Продукція випускається під такими відомими марками як Danone, Активіа, Actimel, Растишка, Fantasia, Danissimo, Evian, Badoit, Volvic, Raumplus.

2.2 Аналіз корпоративної культури

Будь-яка організація існує лише тоді, коли є люди, які працюють у ній, тобто кадри. Як ми вже знаємо кадри - це основний склад кваліфікованих працівників підприємств, організацій.

Результат «Danone» безсумнівно пов'язаний з її кадровою політикою.

Група підприємств «Danone» представлена в 5 континентах, та 150 державах, загалом її працівниками вважаються понад 86657 людей.

Головне правило «Danone», як всесвітньої компанії у суспільстві, полягає у повазі до особливостей своїх споживачів.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку співробітників. Річний бюджет компанії на навчання становить десятки мільйонів євро. В середньому в програми розвитку менеджерів інвестують близько 3000 євро.

Плани особистого розвитку, створені в рамках оцінки ефективності та постановки цілей, включають офіційне навчання, а також усі доступні формати, включаючи самоосвіту, конференції, обговорення за круглим столом та участь у міжфункціональних проектах, бізнес-комітети, стажування та ротацийні програми (в різних регіонах на фіксований період часу). [1]

Існує також однорічна Співбесіда, але в Danone та інших європейських компаніях вона не має характеру професійної кваліфікації. Це річний звіт, який підсумовує успіхи та досягнення за рік.

Мета такої розмови-спланувати роботу на наступний рік не з ділової точки зору, а з точки зору того, чого людина хоче досягти і що ще хоче зробити для професійного розвитку. Щорічні співбесіди проходять усі, починаючи з генерального директора та закінчуючи базовим персоналом.

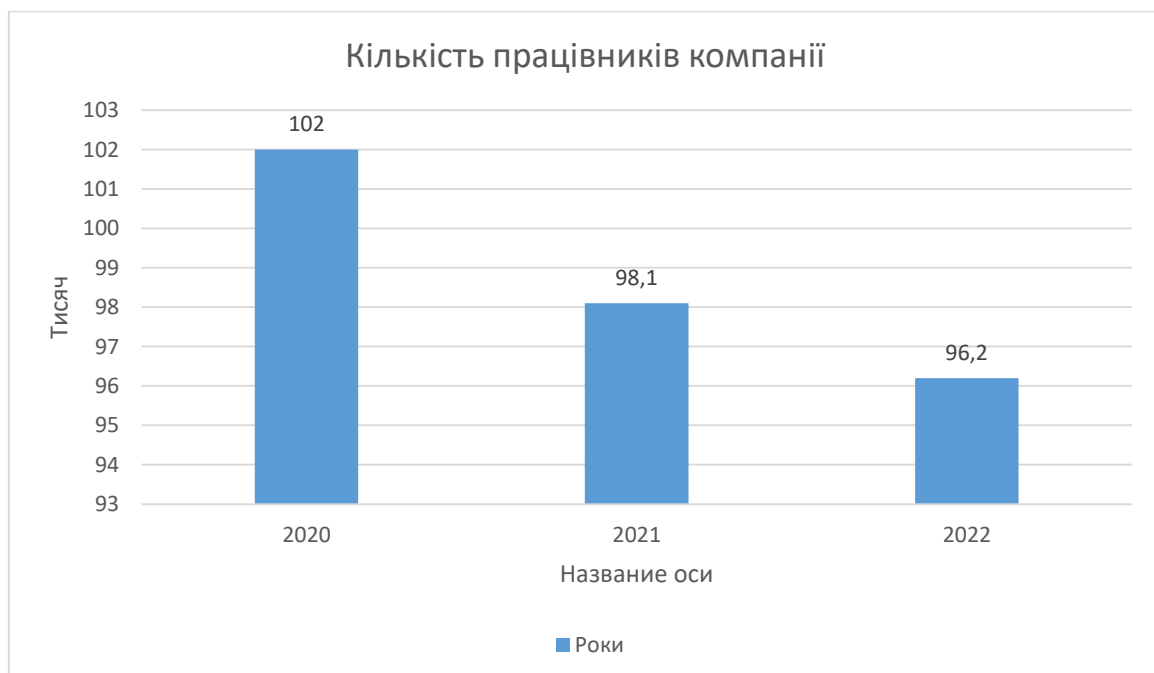


Рисунок. 2.2 Чисельність працівників за 3 роки

Джерело: [1]

З цього графіку ми можемо зобити висновки що найбільша чисельність працівників в компанії, складала 102 тис в 2020 році, потім ці показник почали падати. І вже в 2021 році компанія вирішила скоротити від 1500 до 2000 робочих місць у глобальних та місцевих офісах.

Таблиця 2.1. Структура персоналу організації

Групи персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питом а вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питом а вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питом а вага, %
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	55	53.9	48	48.9	63	65.5
Жінки	47	46.1	50.1	51.1	33.2	34.5
Разом	102	100	98.1	100	96.2	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	5	4.9	4	4.1	2	2.2
20-30 років	24	23.5	31	31.6	28.1	29.2
30-40 років	50	49.2	43	43.8	40	41.5
40-50 років	21	20.5	19	19.3	23.1	24
50-60 років	2	1.9	1.1	1.2	3	3.1
Разом:	102	100	98.1	100	96.2	100
Структура персоналу за стажем роботи						
До 1 року	3	2.9	2	2.1	2	2.1
Від 1 року до 5 років	6	5.8	5	5.1	5	5.2
Від 6 до 10 років	10	9.8	14	14.2	13	13.5
Від 11 до 15 років	49	48.2	29.1	29.6	25	26
Понад 15 років	34	33.3	48	49	51.2	53.2
Разом:	102	100	98.1	100	96.2	100
Структура персоналу за освітою						
Середня освіта	3	2.9	3	3.2	4	4.1

Спеціальна професійна підготовка працівників	41	40.2	40	40.7	38	39.6
Неповна вища освіта (молодші спеціалісти)	36	35.3	35	35.6	34	35.4
Повна вища освіта	22	21.5	20.1	20.5	20.2	20.9
Разом:	102	100	98.1	100	96.2	100

Джерело: складено автором на основі джерел [1]

Структура персоналу за статтю, переважають працівники чоловічої статі їх питома вага на кінець 2022 року становить 65.5% що на 11.6 % більше ніж в 2020 році, та на 16.6% більша ніж у 2021 році, можна зробити висновок що основна маса працівників чоловічої статі.

За віковою структурою в компанії Danon переважають співробітники віком від 30 до 40 років їх питома вага на кінець 2022 року становить 41.5% що на 7.7% менше ніж у 2020 році, та на 2.3% менша ніж у 2021 році, можна зробити висновок що основна маса працівників молодого віку.

Структура персоналу за стажем роботи, на кінець 2022 року найбільшу питому вагу склали працівники зі стажем роботи понад 15 років таким чином можна зробити висновок що на підприємстві працюють досвідчений персонал

Структура персоналу за освітою найбільшу питому вагу займають працівники з спеціальною професійною освітою на кінець 2022 року вони склали 39.6%.

Узагальнюючи можна сказати, що в компанії переважають чоловіки віком від 30 до 40 років з високим рівнем досвіду роботи понад 15 років та з спеціальною професійною освітою.

Таблиця 2.2 - Чисельність персоналу за категоріями

	2020	Пито ма вага, %	2021	Пито ма вага, %	2022	Пито ма вага, %	Відхилення	
							2022/2020 , %	2022/2021 , %
Чисельність персоналу всього	102	100	98.1	100	96.2	100	94.3	98
Робітники	33	32.3	32	32.6	32.2	33.4	97.5	99.9
Керівники	14	13.7	14	14.2	14	14.5	100	100
Спеціалісти	45	44.1	44	44.8	42	43.6	93.3	95.4
Інші службовці	10	9.8	8.1	8.2	8	8.3	80	98.7

Джерело: складено автором на основі джерел [1]

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновки що, в період з 2020 по 2022 роки основну частину персоналу складають фахівці із середньо-спеціальною та вищою освітою.

Корпоративна культура є важливою складовою організаційного успіху, оскільки вона формує те, як люди працюють разом для досягнення спільних цілей, і може мати значний вплив на задоволеність працівників, їх продуктивність та утримання.

ТОВ Danone характеризується наступними особливостями:

<p>Функціональне та процесне управління: перехід від функціонального управління до процесного управління є однією з основних цілей реорганізації Сервісного центру.</p>	<p>Фокусування на співробітниках: компанія приділяє велику увагу розвитку персоналу, проводить тренінги, внутрішнє навчання і підвищення кваліфікації співробітників.</p>
<p>Об'єднання сервісів в одному місці: сервісний центр One Danone Business Services CIS об'єднує всі сервіси компанії Danone</p>	<p>Віддалена робота: сервісний центр дозволяє співробітникам працювати віддалено, що особливо актуально в умовах пандемії COVID-19.</p>

Рисунок. 2.3 Профіль організаційної культури компанії

Джерело: складено автором на основі джерел [15]

Організаційна культура компанії Danone характеризується функціональним і процесним управлінням, фокусуванням на співробітниках і наданням можливості віддаленої роботи. Ці особливості спрямовані на об'єднання сервісів, розвиток персоналу та підвищення ефективності роботи сервісного центру.

Головною перевагою компанії є не стільки широке використання сучасних HR-технологій та інструментів, які доступні великій кількості людей, скільки наявність ефективної стратегії управління персоналом і відповідної бізнес-стратегії компанії. Він заснований на принципах управління людськими ресурсами, наведених нижче.

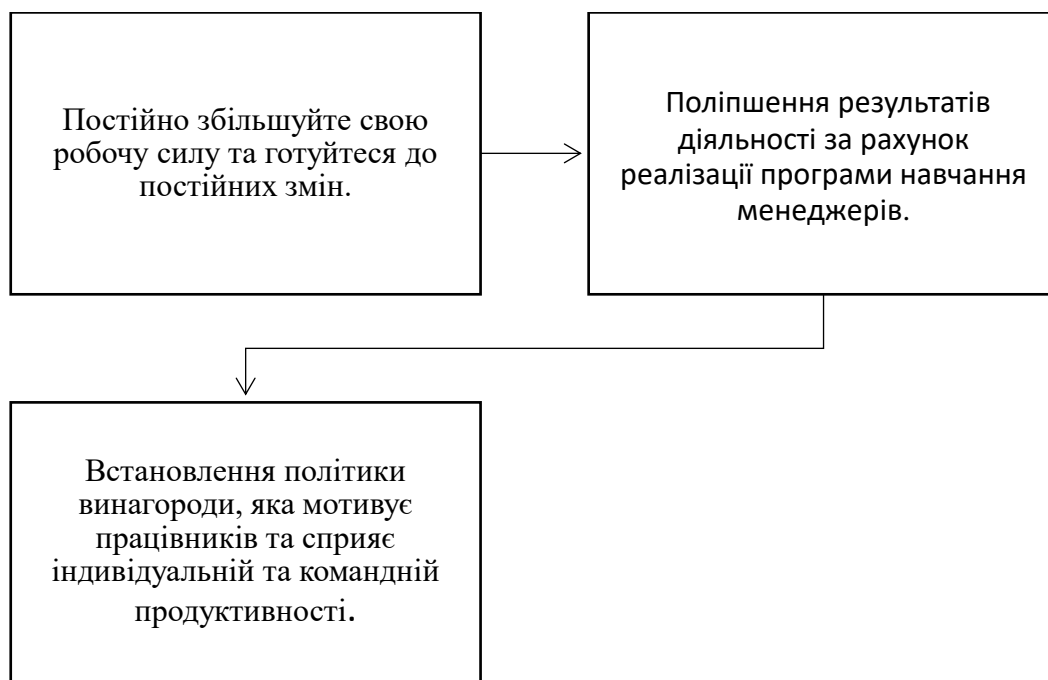


Рисунок. 2.4 Принципи управління персоналом компанії Danone

Джерело: складено автором на основі джерел [15]

Без постійного зворотного зв'язку неможливий подальший розвиток компаній і окремих людей. Danone регулярно проводить опитування про корпоративну культуру, цінності і задоволеності співробітників (Danone People Survey). Після дослідження неминуче формується різноманітна проектна група для впровадження поліпшень.

Ще одна практика-безумовно, гідна згадки, це система бізнес-комітетів і крос-функціональних робочих груп. Компанія регулярно збирає робочі групи, завдання яких-розробка ідей і ведення стратегічних бізнес-проектів. Дуже важливо, щоб в цю групу входили найрізноманітніші люди: різних професій і ієрархічного рівня, що представляють різні підрозділи і функціональні напрямки, різні культури і національності, що мають різні знання і досвід. Часто результати роботи таких груп узагальнюються в спеціальних брошурах, що описують кращі практики, особливо важливі і цікаві — поширюються по всій корпоративній мережі.

Danone має наявну корпоративну культуру: підприємство має свою історію, чіткі цілі, технологію і документацію, але вона орієнтована односторонньо і орієнтується на зовнішні умови.

Для більш успішної роботи потрібно внутрішній розвиток, підвищення рівня комунікації і ослаблення бар'єрів між рівнями ієрархії. Усе це свідчить про неможливість створення найсильнішої і ефективної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості команди і сприяє формуванню лідируючих позицій.

2.3 Виявлення проблем формування корпоративної культури

На підставі проведеного дослідження можна виявити основні ознаки, що підтверджують слабку корпоративну культуру.

Поява чуток та пліток. Зазвичай це відбувається через брак інформації або нерозуміння співробітників.

Кількість скарг між працівниками. Можна говорити про наявність неконструктивного конфлікту всередині колективу.

Формування ворожих груп.

Перешкоджання виконанню адміністративних розпоряджень. Саботаж може бути прихованим (завдання часто не виконується, брак часу, більш нагальні питання або що завгодно), і працівник заявляє, що не буде цього робити.

Більшість працівників витрачають більшу частину свого робочого часу на діяльність, не пов'язану з роботою.

Неробоча атмосфера в колективі (наприклад, керівник був свідком того, як чоловік кілька разів поспіль аналізував шахову партію або обговорював футбольний матч).

Збільшення критичних коментарів і одночасне зниження співробітників позитивність.

Все це призводить до зниження продуктивності праці, відволікання співробітників від основних функцій, зниження якості роботи, порушення зобов'язань перед клієнтами.

Важливо визначити багато проблем, які заважають вам створити міцну корпоративну культуру.

Хоча формування організаційної культури зазвичай відбувається спонтанно, сформовану культуру можна спеціально розвивати та адаптувати. Менеджери знаходяться в центрі цього процесу. Його цінності, спосіб мислення, стиль поведінки, ставлення до бізнесу передаються і сприймаються підлеглими. У деяких випадках можна сміливо ототожнювати цінності компанії з цінностями менеджера. Це призводить до однієї з головних проблем у формуванні корпоративної культури: стилю лідерства та визнання необхідності змін у цій галузі.

Некомпетентність кадрових служб Danone відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. У зв'язку з цим перед відділом кадрів стоїть особливе завдання. Йдеться про чітку різницю між працівниками, які справді поділяють культурні цінності організації та дотримуються їх у своїх діях, та тими, хто лише зовні демонструє солідарність принципів та цілей. Щоб викликати співчуття співробітників до компанії, потрібно докласти ряд зусиль, починаючи з ретельного відбору претендентів. Наступні категорії персоналу не тільки готові прийняти правила компанії та прийняти ці правила, але вони також є носіями цінностей, яких не вистачає компанії, і готові передати все це тим, хто може це зробити буде обрано.

Слід звернути увагу, що крім професійних навичок, слід враховувати також психологічні, іміджеві та поведінкові особливості претендента. Ці характеристики повинні відповідати специфічній культурі компанії, її цінностям і етиці. Характерні риси національного духу, наприклад обмеження.

Крім того, потрібно проводити постійну роботу, щоб з'ясувати, що заохочувати, за що карати і коли. Такий підхід дозволяє співробітникам зрозуміти, як вести себе в конкретній ситуації, грубо кажучи, що можна, а що

не можна. Також слід враховувати такі мотиваційні питання, як професійний розвиток, рівень освіти та кар'єрне зростання.

2.4 Розробка плану дій зі створення корпоративної культури

Основні заходи	Виконавці	Термін
1. Реалізація тренінгових та освітніх програм з менеджерами та керівниками відділів Danone	Директор, начальник відділу, навчальний центр	1 місяць
2. Розробка стратегій вибору стилів управління в залежності від можливих ситуацій	Директор, відділ маркетингу	1 неділя
3. Створення анкет для опитування співробітників	Відділ кадрів, маркетингові послуги	3 дні
4. Проведення опитування співробітників для визначення того які основні цінності співробітників компанії	Відділ кадрів, співробітники компанії, керівник відділу	1 неділя
5. Аналіз даних які були отримані	Відділ кадрів, директор	2 неділі
6. Розробка нової системи цінностей на основі отриманих даних	Директор, менеджери, відділ кадрів	1 місяць
7. Розробка інструментів впливу на співробітників відповідно до нової системи цінностей	Відділ кадрів, директор, керівник відділу	2 неділі
8. Впровадження анкети для дослідження компанії, виявлення основних цінностей	Відділ кадрів, співробітники компанії, керівник відділу	1 неділя

співробітників ТОВ Danone		
9. Розвиток нематеріальних систем підвищення мотивації співробітників	Директор, начальник відділу кадрів, керівник відділу	1.5 місяця
10. Аналіз професійних якостей усіх співробітників компанії	Директор, начальник відділу кадрів	1 місяць
11. Ідентифікація кандидатів на просування по службі та підтвердження наявних посад	Начальник відділу кадрів, керівник відділу	2 неділі
12. Створення списку кандидатів на просування по службі	Менеджер, керівник відділу	4 місяця
13. Створення атестаційної комісії	Директор, департамент кадрів	1 місяць
14. Проведення кваліфікаційних іспитів	Створена комісія, відділ кадрів, обрані кандидатури	2 неділі
15. Впровадження заходів щодо залучення працівників до організації	Відділ кадрів	3 місяці
16. Створення документів, що встановлюють нову систему цінностей, стандартів і правил поведінки	Директор, відділ кадрів, технологи	4 місяця
17. Повідомте співробітників вашої компанії про новий документ	Начальник цеху	1 неділя
18. Проведення загальнозаводських нарад для уточнення результатів впроваджених змін	Директор, співробітники	1 неділя

Згідно з розробленим планом, реалізація триватиме рік і вісім місяців. Але, звичайно, це лише формальний аспект впровадження культури компанії. Це дійсно займе багато років, перш ніж нові цінності, норми та стандарти будуть повністю інтегровані з цінностями працівників компанії. І тільки в цьому випадку корпоративна культура матиме максимальний ефект.

ВИСНОВОК

Отже, в даній дипломній роботі продемонстровано роль корпоративної культури в організаціях, її компоненти та процес створення сильної корпоративної культури. Можна виділити основні характеристики такої культури: компанія має характерний стиль та сформований імідж, також вона впізнавана.

Підприємство стає привабливим як співробітників так і для клієнтів цього підприємства, з підприємством працювати зручно.

Проблеми з персоналом мінімальні, плинність невисока, персонал відчуває гордість за компанію, співробітники віддані та лояльні до компанії, також не потребують мотивації до роботи.

У команді переважає комфортна та атмосфера, і ця атмосфера допомагає співробітникам досягати цілей всього підприємства. У підприємства налагоджений потік інформації, чутки і припущення не з'являються та не впливають на роботу.

Підлеглі не бояться висловлювати свою думку, є ініціативними та хвилюються за розвиток підприємства. Разом з тим було проведено діагностику корпоративної культури на ТОВ Danone. Відповідно до отриманих результатів діагностики, компанія потребує змін та коректив. У рамках аналізу виявлено основні проблеми у формуванні корпоративної культури компанії та розроблено план заходів щодо їх усунення

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт загальна кількість працівників компанії Danon [Електронний ресурс]. – URL: - <https://tradingeconomics.com/bn:fp:employees>
2. Офіційний сайт компанії Danon [Електронний ресурс]. – URL: - <https://www.danone.com/about-danone/ourhistory.html>
3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації [Електронний ресурс]. – URL: - https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf
4. Феномен корпоративної культури особистості в контексті освітологічних знань: Катерина Бровко. Київський державний університет імені Бориса Грінченка [Електронний ресурс]. – URL: - https://www.researchgate.net/publication/340687438_Fenomen_korporativnoi_kul_turi_osobistosti_v_konteksti_osvitologicnih_znan
5. Агеев А.І. Підприємництво: проблеми власності й культури. - М.: Наука,. – 269 с.
6. Александрова Н.А. Управління персоналом організації: підручник [для бакалаврів]/Н.А. Александрова, Л. І. Васильцова, Б.А. Воронін, В.І. Набоків. 2017. - 372 с.
7. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. В. В. Дергачова, Г. А. Федірко. Особливості формування корпоративної культури: Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» [Електронний ресурс]. – URL: - https://www.researchgate.net/publication/329490203_OSOBLIVOSTI_FORMUVANNA_KORPORATIVNOI_KULTURI_NA_PIDPRIEMSTVAH_UKRAINI

9. Кодекс корпоративної етики Danone [Електронний ресурс]. – URL: - <https://www.danone.de/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2021/danone-code-of-conduct-for-business-partners-russian.pdf>
10. Устинова О. В. Роль корпоративної культури в діяльності організації: - 2015. №9. - (364)
11. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навчальний посібник / І. І. Дахно. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 528 с
12. Скорочення співробітників Danone [Електронний ресурс]. – URL: - <https://www.interfax./world/738290>
13. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: закон України від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
14. Роль керівника у формуванні корпоративної культури. Тетяна Шальман. Київський національний університет імені Тараса Шевченка [Електронний ресурс]. – URL: - https://www.researchgate.net/publication/357405844_Rol_kerivnika_u_formuvanni_korporativnoi_kulturi
15. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації
16. Капітонов Е.А. корпоративна культура: Теорія і практика / Е. А. Капітонов, Г. П. Зінченко, А. Е. Капітонов. -М.: Альфа-прес., - 352 с.
17. Данон – Danone: [Електронний ресурс]. – URL: - <https://uk.mgwiki.top/wiki/Danone>
18. Господарський кодекс України: закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
19. Кадровий менеджмент державної контрольно-ревізійної служби та управлінь: Навч. посібник / Ф. М. Нікіченко, І. Д. Котельников, О. В. Нікітченко; За ред. Д. І. Котельнікова. - К.: Центр навчальної літератури., - 320 с.

20. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації [Електронний ресурс]. – URL: - https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf
21. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу: «Львівська політехніка» / Г. І. Льчук, О. В. Мацук. 2011
22. Тимцуник В. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В. І. Тимцуник, О. І. Белова // Наук. Вісн. Акад муніц, управління. - №2. – С. 54
23. Стратегічний підхід до мотивування управлінського персоналу як основа підвищення конкурентоспроможності організації: О. Є. Кузьмін, А. В. Колодійчук. // 331.101.3:339.137.
24. Про товариства з обмеженою додатковою відповідальністю: закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 06.02.2018р.)
25. Корпоративна культура: Навчальний посібник. /Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. - Київ: Центр навчальної літератури,. - 403 с.
26. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 222: в 5 т., т.
27. ЦКУ Цивільний кодекс України : URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
28. Сайт компанії Danon [Електронний ресурс]. – URL: - <https://www.danone.com/about-danone/ourhistory.html>
29. Про господарські товариства: закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 08.07.2019р.)
30. Дорошенко Г.О. Калініченко Л.Л. ЕТИКА І МОРАЛЬ ЯК РЕГУЛЯТОРИ ПОВЕДІНКИ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ Наукова інтернет - конференція з проблем вищої освіти і науки «актуальні проблеми освітньо-

виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів»
ХНАДУ 2022.