

УДК 331.101.31

Шевченко В.С.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

WAYS TO IMPROVE CORPORATE CULTURE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретичні основи формування корпоративної культури на підприємстві. Проведено класифікацію підходів до корпоративної культури підприємства. Визначено взаємозв'язок корпоративної культури з розвитком підприємства. Рекомендовано перелік заходів із підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Ключові слова: корпоративна культура, ефект, персонал, розвиток підприємства.

АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрены теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии. Проведена классификация подходов к корпоративной культуре предприятия. Определена взаимосвязь корпоративной культуры с развитием предприятия. Рекомендовано перечень мероприятий по поддержке развития корпоративной культуры на предприятии.

Ключевые слова: корпоративная культура, эффект, персонал, развитие предприятия.

ANNOTATION

The article considers theoretical bases of formation of corporate culture in the enterprise. The classification of approaches to corporate culture of the enterprise. Defined the relationship of corporate culture with the development of the enterprise. The recommended list of measures to support the development of corporate culture in the enterprise.

Keywords: corporate culture, effect, staff, enterprise development.

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення ефективності діяльності підприємства на основі підвищення рівня корпоративної культури та його застосування у практику господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Величезний вклад до систематизації обґрунтування загальної теорії культури внесли такі вчені: Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон і багато інших. У останній чверті двадцятого століття у вітчизняній науці виникли два підходи до осмислення загальної природи культури. Один із них виразився в розумінні культури як процесу творчої діяльності А.І. Арнольдов, Е.А. Баллер, Н.С. Злобін, Л.Н. Коган, В.М. Межуев та ін., інший як специфічний спосіб людської діяльності В.Е. Давидович, М.С. Каган, Е.С. Маркарян, З.І. Файнбург, В.В. Трушков та ін.

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний із постекономічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера та ін., а також вітчиз-

няних – Ю.Д. Красовського, О.С. Віханського, А.І. Наумова, О.Н. Антіпін, С.Л. Іноземцева, С.А. Красилицікова, А.І. Субетто та ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру [1].

Актуальність теми статті обумовлена декількома обставинами: по-перше, сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки і впровадження системи цінностей, що і є корпоративною культурою; по-друге, грамотна розробка і реалізація корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства; по-третє, корпоративна культура дозволяє надати підприємству власний, неповторний образ в очах клієнтів і партнерів, що є досить важливим чинником конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах. Таким чином, актуальність цієї статті визначається необхідністю підвищення керованості соціально-економічного положення підприємства і, як наслідок, підвищення ефективності його діяльності на основі оцінки і вдосконалення раціональної корпоративної культури.

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

Але й в умовах уже сформованого ринкового господарства не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних навиків маркетингу. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технологій, зростання обсягу інформації не тільки промислові підприємства знаходяться «у світі постійно вируючої води», де постійно змінюється ситуація, відсутні надійні прогнози і навіть правила гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура [1].

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі

більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукового погляду як у нашій країні, так і за кордоном.

Перш ніж дати визначення корпоративної культури, доцільно почати з визначення культури взагалі, хоча зробити це непросто. Розкриття сутності корпоративної культури повинне базуватися на визначенні поняття «культура».

Предмет розгляду – корпоративна культура – зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби в розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації:

1. Функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль.

2. Психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника.

3. Описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура на думку авторів таких визначень.

4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури – автори, що пропонують визначення такого характеру, включають до поняття «корпоративна культура» процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників у її перетворенні та зміні.

Нормативні визначення корпоративної культури – такий тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації [2]

Таким чином, корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Поява в теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед із необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура – це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного маркетингу. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, й пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування корпоративної культури, варто враховувати, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом.

Подвійну роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи) призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати й утримувати владу, що нині є гальмуючим чинником.

Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй (порушувати закони); так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми [3].

Множинність існуючих визначень корпоративної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні органам чуття людини, так і глибинні підсвідомі базові уявлення (так звана сутність культури).

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і вну-

трішнього середовища. Інші – як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією (в особі керівництва) свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (рис. 1.).

Узагальнивши основні наукові підходи до визначення структури корпоративної культури, діходимо до висновку, що корпоративна культура складається з певних рівнів.

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому рівні», відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, автори-

тетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що, крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «прихований» («латентний»). Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас він, безумовно, важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів [5].

Окрім структурних рівнів, можна виділити і складові компоненти корпоративної культури (рис. 2).

Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та орієнтуватися в корпоративній культурі підприємства. Це, безумовно, допоможе сформувати сильну корпоративну культуру на підприємстві, про яку обов'язково дізнаються і за межами підприємства.

Як бачимо, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен із них доводить, що структура культури є багаторівневою.

Узагальнено структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль,

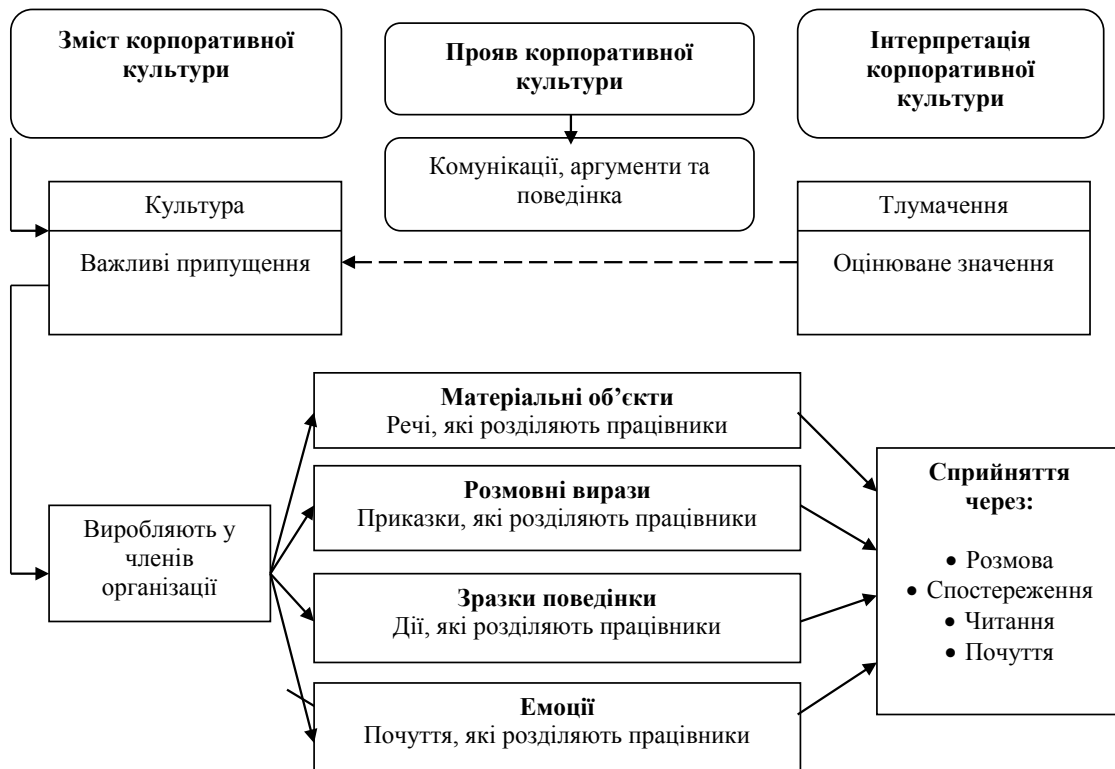


Рис. 1. Зміст корпоративної культури [4]

організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

Сучасні умови ринкового господарювання вимагають від керівників підприємств використання нових, ефективних форм та методів управлінського та владного впливу на трудовий колектив. Такий підхід дозволить сформувати таку систему управління, при якій кожному працівнику підприємства буде об'єктивно невідомою пасивна трудова діяльність, що забезпечить досягнення бажаних позитивних результатів діяльності підприємства [6].

Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства.

Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства:

1 підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії.

2 підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру.

3 підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.

4 підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з наявною на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак снують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства.

Питання впливу корпоративної культури на розвиток і діяльність підприємства досить широко розглядалися зарубіжними дослідниками.

Для виживання й успішної діяльності підприємство повинне володіти здібністю до адаптації до умов зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, бути визнаним людьми й іншими підприємствами.

Для оцінки впливу корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни корпоративної культури.

Економічний ефект – це зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Компоненти корпоративної культури				
Командні заходи:	Корпоративні ЗМІ:	Корпоративні документи:	Чітко зафіксована організаційна структура:	Корпоративні стандарти:
День підприємства. День галузі або професійного свята. Дні народження співробітників. Дитячі свята (День знань). Досягнення підприємством певних фінансових результатів. Інші події в житті підприємства.	Корпоративна газета. Корпоративний веб-сайт. Інформаційні дошки. Інформаційні листи.	Положення про адаптацію. Положення про преміювання. Положення про кар'єрне підвищення. Положення про відділи. Положення про оцінку персоналу і нагородження. Положення про корпоративні свята.	Вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ця структура відбита в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах.	Обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Стандарти можуть бути «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу.

Рис. 2. Складові компоненти корпоративної культури

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці тощо [7].

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбувається в економічних результатах діяльності підприємства, що дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рис. 3).

Досягнення головної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Рекомендовано перелік заходів із підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві, які буде втілювати відділення корпоративної культури:

Ініціювати конференцію трудового колективу, на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами.

Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й у буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак підприємства.

Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

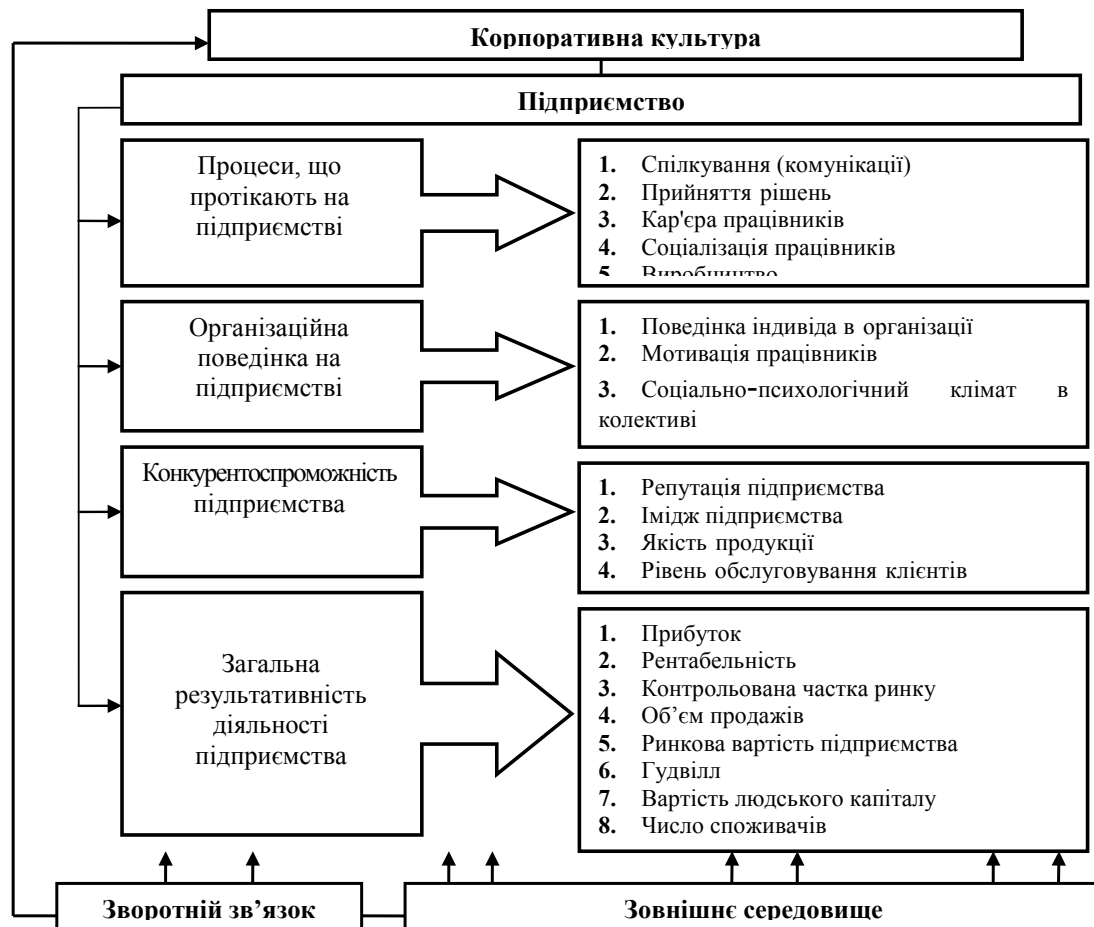


Рис. 3. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій із розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Організувати «часи прийому» для працівників із метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.

Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості» [8].

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

У перспективі під час вирішення задач підтримки корпоративної культури підприємстві, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

1 Відбір персоналу. Відбір співробітників повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2 Діяльність голови та членів правління підприємства». Голова та члени правління на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників підприємства.

3 Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме

тому потрібно всіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури.

Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку корпоративної культури дозволять сформувати на підприємстві ефективну та сильну корпоративну культуру.

Висновки. Отже, отримані результати, містять новизну, що полягає в авторському підході щодо застосування базових теоретичних аспектів оцінки та підтримання розвитку корпоративної культури у практику підприємства. Результати можуть бути використані безпосередньо вітчизняними підприємствами для оцінки та підтримки розвитку власної корпоративної культури.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И. Базылев // Управление персоналом. – № 10. – Київ, 2007. – С. 76–80.
2. Бочкарев А. Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/?2834>.
3. Вафин А. Организационная культура: взгляд изнутри [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.relga.ru/Environ>.
4. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас // Менеджер и менеджмент. – № 9. – Київ, 2007. – С. 4–8.
5. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / О. Дугина // Управление персоналом. – № 12. – Киев, 2000 – С. 8–12.
6. Качан И. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. Качан, В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – № 33. – Донецк, ДонНТУ, 2008. – С. 187–191.
7. Мизелева Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. Мизелева, И. Балакина, Я. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – № 3. Киев, 2004. – С. 14–32.
8. Мищенко А. Корпоративная культура [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/function/culture/>.
9. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. / А. Сбитнев // Менеджер и менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
10. Сливицкий А. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.createbrand.ru/biblio/marketing/korp_culture.html.
11. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009. – № 7. – С. 37–40.
12. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, 1999. – 409 с.