

УДК 658.3:005.412

Маказан Є.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізького національного університету*

РОЗВИТОК ТА ПІДТРИМКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Досліджено складники управління корпоративною культурою. Проаналізовано методи зміни наявної культури організації. Обґрунтовано необхідність розвитку корпоративної культури. Узагальнено основні елементи корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, людський капітал, розвиток підприємства.

Маказан Е.В. РАЗВИТИЕ И ПОДДЕРЖКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Исследованы составляющие управления корпоративной культурой. Проанализированы методы изменения имеющейся культуры организации. Обоснована необходимость развития корпоративной культуры. Обобщены основные элементы корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, человеческий капитал, развитие предприятия.

Makazan Y.V. DEVELOPMENT AND SUPPORT OF CORPORATE CULTURE

The components of corporate culture's management are explored. The methods of changing the existing culture of the organization are analyzed. The necessity of development of corporate culture is substantiated. The main elements of corporate culture are summarized.

Keywords: corporate culture, human capital, development of enterprise.

Постановка проблеми. Сьогодні тема корпоративної культури – ключове питання багатьох досліджень, семінарів і конференцій. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку організацій.

Важливим питанням досі залишається не тільки те, як створити корпоративну культуру в організації, а також як вплинути на неї, змінити та вдосконалити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців, які займалися вивченням корпоративної культури, можна назвати праці таких дослідників, як Е. Джекс, Л. Елдрідж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девіс, К. Голд, Л. Смірджич, С. Мішон, П. Штерн, А. Бліннов, О. Василевська, В. Козлов, О. Козлова, О. Виханський, А. Наумов та інші. Дослідження проблем та методів формування корпоративної культури в глобалізованому економічному середовищі здійснюють зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: Б. Андрушків, В. Воронкова, А. Кальянова, В. Куценко, О. Франчук, Г. Хаєт, Р. Чорний, В. Шконда та багато інших.

Мета статті – узагальнити основи, етапи та складники стратегічного управління корпоративною культурою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура займає все більше простору в картині сучасного бізнесу. Але точно визначити її зміст і межі досить важко. Люди, відповідальні за розроблення і впровадження корпоративної культури, часто мають про неї обмежене уявлення. Незаперечним фактом є те, що корпоративна культура – широке і гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів.

За даними Асоціації менеджерів, тільки 23% українських компаній мають спеціальні департаменти, що займаються формуванням та використанням корпоративних цінностей. Перед іншими фірмами відкривається широке поле вдосконалення. Їм ще належить усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку і успіху будь-якої організації. Сучасне визначення корпоративної культури має на увазі систему цінностей організації, втілених

у різних сторонах її діяльності (мікроклімат, атмосфера, стиль керівництва і ведення бізнесу, норми і правила, виробничі традиції і т. д.). Незалежно від наявності спеціальних відділів корпоративна культура в тих чи інших проявах існує практично в будь-якій фірмі з моменту її утворення. Тільки в одних випадках це майже філософська система, створена десятиліттями, а в інших – вичерпується листком на стіні, які рекомендують куріння у відведених для цього місцях. Зрозуміло, нас цікавить перший різновид: культура, яка є візитною картою компанії. Ідеться про норми і цінності, які піднімають авторитет організації, збільшуючи її привабливість не тільки для працівників, але і для партнерів із бізнесу, інвесторів.

Зупинимо увагу на основних етапах формування корпоративної культури. Створення сильної організації, що має яскраву індивідуальність і загальні цінності можливе лише в результаті послідовного формування і впровадження цілісної системи поглядів. І починати потрібно з особистої внутрішньої культури персоналу.

Перший крок на цьому шляху – відповідні методи рекрутингової діагностики. Занижуючи культурну планку під час набору персоналу, роботодавець ризикує зіткнутися з неприємною поведінкою співробітників (аж до пияцтва і злочинства на робочому місці), порушенням дисципліни або конфліктами в колективі. Практика свідчить, що виконання нескладних рекомендацій з культури поведінки здатне змінити компанію: зробити колектив більш згуртованим, створити в ньому сприятливу психологічну атмосферу, розвинути у співробітників лояльне ставлення до організації. Останнє дуже важливе, оскільки лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим із компанією, переживає і турбується за її успіхи, прагне виконати свою частину роботи найкращим чином і готовий навіть приносити певні жертви заради успіхів компанії, відчуваючи почуття гордості за її перемоги.

Проте робота над персональною культурою сприяє більш ефективному вирішенню тих чи інших питань, формуванню дружньої відкритої атмос-

фери в колективі. Якщо конфлікти виникають, то їх рішення направлене в сторону підвищення ефективності бізнесу, а не поглиблення міжособистісних розбіжностей. Безсумнівно, культура окремо взятого співробітника – перший складник у єдиній системі корпоративної релігії, адже вона готує ідеальний ґрунт для «оброблення цієї ниви».

Основний етап становлення корпоративної культури є найбільш складним, тому що культура вийде за межі організації. Її відчують на собі й оцінять клієнти, ділові партнери, інвестори. У такому разі «безкультур'я» може дуже дорого обійтися компанії. На цьому етапі культура приходить зверху. Для її формування вище керівництво має право створити спеціальну робочу групу, куди повинні входити директор, менеджер із персоналу, начальники відділів, можливо, рядові працівники. Разом вони описують і впроваджують систему цінностей компанії, принципи її роботи, аналізують ситуацію в компанії зсередини, розробляють норми поведінки. Підкреслимо, що на практиці головну роль у формуванні корпоративної культури майже завжди бере на себе менеджер із персоналу. Часто саме він є керівником всього процесу: від розроблення ідей до отримання зворотного зв'язку з рядовим персоналом.

Поняття ідеї дуже важливе, адже воно лежить в основі культури і значно полегшує її впровадження в колектив. Коли перемагає ідея, то робота перетворюється в служіння їй, а доходи корпорації починають стрімко зростати. Завдання керівництва – чітко визначити причину існування і мету діяльності, знайти «родзинку» організації. Ідея-місія визначає статус фірми і стратегічні орієнтири її розвитку. Також серед найважливіших елементів корпоративної культури можна виділити такі:

- затвердження або корегування певного стилю управління;
- розвиток відповідальності персоналу за свою роботу з клієнтами;
- розроблення і впровадження регламентів, норм, процедур (правила внутрішнього розпорядку, стандарти якісного обслуговування клієнтів, інформаційні матеріали для адаптації нових співробітників), вирішення інших технічних питань.

Необхідно вказати на тісний взаємозв'язок корпоративної культури і мотивації персоналу. У фахівців існує визначення корпоративної культури – набору елементів, що забезпечують нематеріальну мотивацію. Але справедлива і зрозуміла система мотивації (включаючи і матеріальні заохочення) може сприяти позитивному прийняттю будь-яких корпоративних приписів.

Не можна забувати і про вільний час співробітників. Спільний відпочинок, свята і ювілеї потрібно перетворювати в яскраві події для всього колективу, наповнивши їх іграми, змаганнями і конкурсами. У неформальній обстановці люди розкриваються і зближуються. Це теж важлива і, напевно, найпривабливіша частина корпоративної культури.

Закономірним результатом усіх зусиль має стати оформлена система корпоративної культури – сприятливе середовище, в якому можна побачити здібності кожного співробітника.

Щоб краще зрозуміти сенс управління корпоративною культурою, доцільно розкрити особливості українського управління:

- існування великої дистанції між начальником і підлеглими; прийняття працівниками нерівності в розподілі повноважень, винагород;

- визнання правомірності ієрархічних відносин між соціальними верствами й станами;
- очікування піклування та опіки сильних над слабкими;
- ієрархічне управління з концентрацією влади на самому верху організації;
- повну залежність працівників від рішень керівництва;
- перерозподіл багатства на користь бідних і слабких;
- повагу до різних традицій, вірувань, мов;
- прагнення до духовності як до можливості вийти за межі свого індивідуального існування і поставити цілі, не пов'язані з поліпшенням умов повсякденного життя;
- позитивне ставлення до колективних трудових зусиль, неприйняття індивідуалізму, досягнення власного благополуччя за рахунок інших;
- замкнутість і закритість організації, наявність істотних бар'єрів між підрозділами;
- залучення, просування і заохочення співробітників, лояльних до керівництва і компанії в цілому;
- бюрократизація і формалізація як засіб захисту від свавілля;
- непрозорість прийнятих рішень, секретність, жорсткий централізований контроль над внутрішньо-організаційною комунікацією.

Підтримка корпоративної культури є частиною процесу управління нею і має місце тоді, коли сформована організаційна культура задовольняє вимогам внутрішніх і зовнішніх сторін організації, відповідає обраній місії й стратегії.

Підтримка корпоративної культури означає необхідність розроблення методів управління персоналом (адміністративних, економічних, соціально-психологічних або їх комбінації) разом із механізмами трудової мотивації (вимушена мотивація, стимулювання персоналу, соціально-психологічна мотивація або їх комбінації), програм соціалізації, адаптації та навчання персоналу, системи оцінки результативності персоналу, системи комунікацій в організації та ін.

Підтримка корпоративної культури здійснюється в межах таких процесів, як набір персоналу, соціалізація працівників, визнання і просування співробітників.

Процес набору персоналу є важливим, оскільки під час його здійснення кандидат отримує інформацію про організацію і має можливість порівняти свої цінності, норми і переконання з цінностями організації. Крім того, в процесі набору співробітників керівництво має можливість отримати відомості про них, виявити ціннісні орієнтації та відповідність організаційним цінностям. Методи залучення новачків до організації та її культури спрямовані на формування у них певних цінностей і норм, які допоможуть адаптуватися на новому місці й усвідомити свою причетність до сформованої в організації культури.

Методи соціалізації різноманітні: професійна підготовка, соціальна підготовка, ознайомлення з основними організаційними цінностями, участь у різноманітних корпоративних заходах, посвята новачків в історію організації через розкриття своїх секретів, ритуалів, розповіді про легендарних людей в організації.

Якщо співробітник успішно пройшов відбір і соціалізацію, сприйняв культуру організації, то він приймається у команду. Успішна діяльність нової людини в організації вимагає визнання його членом команди, заохочення його досягнень. При цьому

визнання може полягати в тому, що співробітника ставлять у приклад іншим, заохочують морально і, за можливості, матеріально. Просування його кар'єрними сходами також сприяє підтримці організаційної культури, яка вибрала собі за мету досягнення не тільки організаційних, а й особистісних успіхів.

Підтримка корпоративної культури в частині набору персоналу і визнання співробітників також вимагає виявлення ступеня сприйняття ними себе і організації як єдиного цілого. З огляду на той факт, що прихід нових співробітників може вплинути на культуру організації, керівництву слід періодично здійснювати діагностику організаційної культури для того, щоб вона не «вийшла з-під контролю».

Так само важливим у системі управління корпоративною культурою є її зміна. Зміна корпоративної культури виявляється необхідною у разі, якщо вона не відповідає основним вимогам, що пред'являються до організації, не доступна для обраної стратегії, не сприяє організаційному розвитку.

Зміна корпоративної культури передбачає проголошення нових організаційних цінностей і закріплення їх на підсвідомому рівні.

Зміна корпоративної культури може відбуватися природним шляхом під впливом змін у зовнішньому середовищі (зміна загальних економічних умов, політичної обстановки, ділового середовища) і у внутрішньому (зміна стадій життєвого циклу, власників, головних керівників, характеру і умов праці, рівня освіти працівників і т. д.). Така зміна організаційної культури відбувається не обов'язково в кращу сторону. Інший тип зміни – свідомий зі боку керівництва організації.

Зміна корпоративної культури є впливом із боку керівників, що спрямований на зміну елементів організаційної культури з метою виживання організації і (або) підвищення ефективності її функціонування. Необхідність культурних змін може виникнути на будь-яких етапах розвитку організації. Але якщо на стадії формування культурні зміни можуть бути легко здійснені (оскільки організаційна культура ще не повністю сформувалася, вона може змінюватися за рахунок застосування незначних зусиль: демонстрація лідером особистого прикладу, відбір і просування потрібних співробітників, винагороду їх за певні дії щодо формування та впровадження культурних цінностей у життя), то на стадіях зрілості і тим більше спаду культура є вже сформованим цілим, тому для її зміни потрібно докласти більше зусиль як із боку лідера, так і з боку співробітників організації.

Методи зміни культури організації співзвучні розглянутим вище методам підтримки культури:

– зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;

- зміна стилю управління кризою чи конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна пріоритетів у програмах навчання;
- зміна критеріїв стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки й обрядовості.

Висновки з проведеного дослідження. На жаль, не всі сучасні керівники розглядають культуру своєї організації потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Далеко не на кожному підприємстві керівники прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб кожен, хто працює, розумів і дотримувався її. Адже корпоративна культура організації має визначальне значення для створення в організації стабільних соціальних відносин, які є умовою успішного функціонування організації, досягнення мети і виконання місії, її працівників, а тому формування корпоративної культури – важливий напрям організаційно-управлінської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул О.М., Асаул М.А., Єрофєєв П.Ю., Єрофєєв М.П. Культура організації: проблеми формування та управління. Санкт-Петербург: «Гуманістики», 2006. 216 с.
2. Базаров Т.Ю., Єрьоміна Б.Л. Управління персоналом: Підручник для вузів. 2-е вид., Перероб. і доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
3. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент. 4-е вид., Перероб. і доп. Москва: Економіст, 2006. 670 с.
4. Грошев І.В., Ємельянов П.В., Юр'єв В.М. Організаційна культура: навч. посібник. Москва: ЮНІТ_ДАНА, 2004. 288 с.
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.І. Організаційна поведінка: Підручник. Москва: Магістр, 2008. 462с.
6. Кібанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Етика ділових відносин: Підручник. Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 572.
7. Макєєва В.Г. Культура підприємництва: навчальний посібник для вузів. Москва: ИНФРА-М, 2002. 217 с.
8. Мизрова К.А. Організаційна культура: навчальний посібник / Львів: УлГУ, 2011. 194 с.
9. Організаційна культура: навчально-методичний комплекс / уклад. О.Є. Стеклова. Ульяновськ: УлГТУ, 2005. 132 с.
10. Плотніков А.В. Людський фактор в управлінні: соціально-гуманітарні аспекти менеджменту / за ред. д.е.н. О.А. Страховий: Навчальний посібник. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЕФ, 1999.
11. Смирнов Е.А. Основи теорії організації. Москва: ЮНИТИ, 2004, 373 с.
12. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура в таблицях, тестах, кейсах і схемах. Навчально-методичні матеріали. Москва. ИНФРА-М, 2009. 395 с.
13. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура компанії. Навчальний посібник. Москва, «Инфра-М», 2007. 624 с.
14. Співак В.А. Корпоративна культура. Санкт-Петербург: Пітер, 2001. 416 с.