

УДК 332

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЇЇ ФОРМУВАННЯ

В.М. Семененко, к.е.н., доцент

О.А. Пишненко

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування.

Розглянуто сутність, наукові підходи, рівні, механізм і принципи формування корпоративної культури в умовах трансформації економіки України. Проаналізовані шляхи формування корпоративної культури і її внутрішні цінності в умовах розвитку цивілізованого ринку.

Ключові слова: корпоративна культура, управління, рівні, стратегія

Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративная культура как элемент управления предприятием и ее формирование.

Рассмотрены сущность, научные подходы, уровни, механизм и принципы формирования корпоративной культуры в условиях трансформации экономики Украины. Проанализированы пути формирования корпоративной культуры и ее внутренне ценности в условиях развития цивилизованного рынка.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление, стратегия

Semenenko V.M., Pyshnenko O.A. Corporate culture as an element of the management of the company and its formation.

Essence, scientific approaches, levels, mechanism and principles of forming of corporate culture in conditions of transformation of economics of Ukraine are considered. Analyzed ways of forming of corporate culture and her internal values in the conditions of civilized market development.

Keywords: corporate culture and corporate management, strategy

Для того щоб зрозуміти сутність корпоративної культури, її місце в системі управління підприємством, нагадаємо, що остання являє собою формування і організацію всього виробництва і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів системи. Сутність системи управління будь-якого підприємства (виробничого, посередницького, торгівельного, фінансово-кредитного) полягає у визначенні політики підприємства на середньострокову і довгострокову перспективу, координацію сфер діяльності підприємства, стратегічну політику персоналу, вирішення основних завдань ведення бізнесової діяльності.

Специфічним елементом управління підприємством є корпоративна культура. В умовах розвитку цивілізованого ринку, нарощування глобалізованих процесів, боротьби за світове технічне лідерство, відбувається суттєва переоцінка ролі та значення людського фактора в системі управління підприємницькою структурою. Більшість науковців погоджуються з тим, що управління сучасним підприємством «призводить до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління підприємством себе вичерпали, а ефективність може бути досягнута лише шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей». Цей перехід передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників, що поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх і належить такий феномен як корпоративна культура – потужний інструмент управління підприємством і промислово-виробничим персоналом в цілому.

Метою статті є вивчення і теоретичний аналіз сутності та чинників формування корпоративної культури підприємства. Вибрана нами методика дослідження дозволить зрозуміти:

- основні цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії;
- традиції, правила та міфи, що існують у компанії;
- ставлення співробітників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, існуючі стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стерео-

типи у ставленні до успіху, невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів і т.д.

Термін «корпоративна культура» вперше використав у XIX столітті у військовій термінології німецький фельдмаршал Г. Мольтке. В другій половині XX століття в економічній літературі почали з'являтися і перші відносно чіткі визначення цього терміну. Суттєвий науковий внесок в розробку теорії корпоративної культури і модифікації її визначення внесли К. Девіс, А. Кромві, Д. Ньюстром, Р. Рютінгер, Е. Шейн та інші [1].

Для вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, мало роз-

винутими в нашій країні. І все ж перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні уже є. За визначенням Задихайла Д. «Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [2].

Є і інші визначення (табл. 1), які свідчать про відсутність єдиного наукового підходу до трактування терміну «корпоративна культура».

Таблиця 1. Порівняльна оцінка змісту поняття «корпоративна культура»

Визначення корпоративної культури	Автор, рік	Системоутворюючий фактор
«Соціальний клей», що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки.	Роббікс С., 1994	Цілісність організації.
Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди.	Коссен С., 1994	Цінності людей.
Колективне програмування думок, що відрізняє одну організацію від іншої.	Хофстед Г., 1995	Колективне програмування думок.
Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях.	Віханський О., Наумов О., 1995	Положення і цінності, що задають орієнтири в поведінці та діях людей.
Набір прийомів та правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.	Шейн Е., 1995	Прийоми і правила забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника.
Система цінностей і переконань, що поділяються всіма працівниками фірми і обумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.	Уткін Є., 1998	Цінності і переконання всіх працівників фірми.
Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали.	Коротков Є., Силіна А., 1998	Явища духовного та матеріального життя колективу.
Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культуральний простір та особливе почуття реальності.	Печербуг Л., Чикер В., 2000	Успадковані за змістом системи, здатні створювати культуральний простір та почуття реальності.
Філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, сподівання, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються усіма її представниками.	Заньковський А., 2000	Уявлення, цінності, переконання, сподівання, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та поділяються всіма її представниками.
Середовище, яке історично формується і розвивається особистостями та колективами людей.	Папеха Ю., 2000	Стан середовища, що формується та розвивається особистостями та колективами людей.
Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.	Співак В., 2001	Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою.
Система спільних переконань, вірувань, цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку.	Джеффі Д., 2001	Система спільних переконань, вірувань, цінностей конкретної організації.
Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації	Куликов Л., 2004	Багатогранна діяльність організації.

Продовження табл. 1

Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, що визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.	Елдрідж Д., Кромбі А., 2005	Сукупність норма, цінностей і переконань окремих особистостей та груп.
Унікальні характеристики особливостей організації, що виокремлюють її серед інших в галузі.	Голд К., 2005	Унікальні характеристики особливостей організації.

Проте, різні автори сходяться на тому, що правильно сформована корпоративна культура (її ціннісна орієнтація, норма поведінки людей і їх очікування) це свого роду стратегічний інструмент, що дає змогу менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, весь промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії підприємства, підвищувати його економічну і соціальну ініціативу, забезпечувати трудову віддачу виробничій справі трудового колективу, полегшувати культуру взаємин на робочих місцях.

Вивчення корпоративної культури дозволяє зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії; традиції, правила та міфи, що існують у компанії а також ставлення співробітників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, існуючі стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху/невдачі, стереотипи щодо якості роботи та якості обслуговування клієнтів. [3]

Окрім того вона дає можливість регламентувати поведінку колективу і окремих людей, прогнозувати їх реакцію в умовах дії дестабілізуючих факторів.

Формування корпоративної культури неможливо проводити без усвідомлення рівнів її розвитку і механізмів формування.

В науковій літературі виділяється три рівні корпоративної культури (рис. 1).

Перший рівень – поверхневий (наочний, видимий, зрозумілий, піддається спостереженню). Це основний базовий рівень, де закладаються основи майбутньої поведінки особистості в колективі, його економічної психології відношення до реалізації основних перебудовних процесів. На цьому рівні, особливо в переходний період в центр уваги управлінського апарату повинні ставитись не проблеми господарського механізму, не проблеми техніки і технології самих по собі, а обов'язково з урахування особистого фактору.

Другий рівень – змістовний. До нього відносяться виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Це найбільш повно виявляється в їхній мові, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах тощо. Другий рівень – це результат роботи менеджменту на першому рівні

Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні цінності, які були сформовані і закладені раніше в психологію людей, останні на них просто не звертають уваги, а використовують в свої діях автоматично, підсвідомо [4].

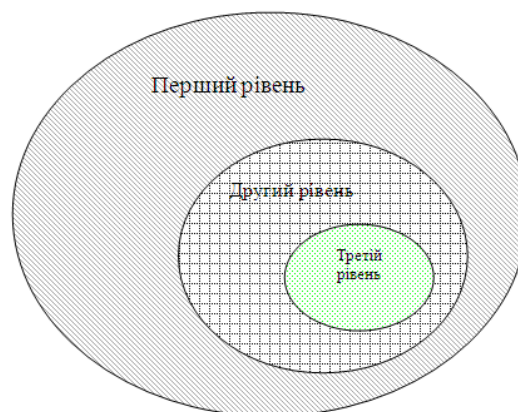


Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організа-

ційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію

цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника;
- 3) штучним формуванням корпоративної культури фахівцями консультативних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, уміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному довіднику. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, якщо бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані [6].

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносять основні положення й ідеї, прийняті в організації. Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні місії організації. Місія організації враховує мету її діяльності, основні принципи, стиль, визначені зобов'язання стосовно клієнтів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах організації ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою.

На форму і зміст системи цінностей впливають ряд факторів:

- реальний зміст конкретної діяльності;
- політичні і соціальні традиції країни, де знаходиться організація;
- особисті погляди співробітників організації.

Наявність настільки різномірних факторів мала б викликати труднощі на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої організації принципів.

Однак експерти вказують на процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури, яка зводиться до такого переліку:

- завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- пристосовуватися до змін;
- приймати рішення;
- працювати в команді;
- бути «відкритим» для інформації, знань, новин про потенційні або актуальні проблеми;
- довіряти і бути гідним довіри;
- поважати інших (клієнтів, колег, постачальників та ін.), а також самого себе;
- відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
- застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві [7].

Важливими складовими розвитку корпоративної культури є міфи і легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих історій, анекдотів, що постійно циркулюють в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Звичайно, вони пов'язані зі створенням організації, життям її «батьків-засновників», видатними сторінками її історії.

Значне місце в міфології займають герої. Як правило, це «батьки-засновники», наступні видатні лідери-керівники, які закарбувалися в пам'яті

службовців в образах-легендах. «Героями» можуть стати успішні менеджери, службовці, члени, що принесли найбільший успіх, «герої ситуації» – це працівники, що досягли вражаючих результатів у той чи інший період своєї діяльності.

Міфи, легенди, історії про героїв призначені в наочній, образній, живій формі донести до працівників загальнокорпоративні цінності. Справляючи сильний емоційний вплив на персонал, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень. Міфи і легенди мають продемонструвати, що ретельність, праця, ініціатива, спритність можуть вивести волонтера в лідери колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях «герой» не губиться, виявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне – зберігає лояльність до організації і її цінностей; що керівник теж людина і «ніщо людське йому не чуже».

Легенди про історію організації і її героїв дозволяють зберігати і зміцнювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи в зацікавлених союзників, відданих загальній справі.

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин: ставлення працівників до своєї професійно-трудова діяльності; їх ставлення до підприємства як до об'єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого став-

лення до діяльності та до підприємства. Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудова діяльності для більшості співробітників.

Висновки

Виходячи з вищевикладених міркувань, можна зробити висновок, що корпоративну культуру запропоновано розуміти як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства.

Корпоративна культура – це діяльність з формування душі організації, її позитивного духу і творчої енергії.

Список літератури:

1. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) [Текст]: Навчальний посібник / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. – Львів: Край, 2010. – 212 с.
2. Задихайло Д.В. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова ; М-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2003. – 687 с.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура [Текст] : Теория и практика / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 345 с.
4. Яблонскене Н.Л. Корпоративная культура современного университета / Н.Л. Яблонскене // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2 (42). – С. 8-15.
5. Новиков В. Прибавка к премии. Праздники для сотрудников стали неотъемлемым элементом корпоративной культуры // Эксперт Северо-Запад. 12.11.2007
6. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств / Г.А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 1997. – 350 с.
7. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13). – С. 54-59.

Надано до редакції 04.12.2012

Семененко Володимир Михайлович / Volodymyr M. Semenenko
vmsemenenko@ukr.net

Пишненко Оксана Андріївна / Oksana A. Pyshnenko
Gayka_p@ukr.net

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування [Електронний ресурс] / В.М. Семененко, О.А. Пишненко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 73-77. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>