

УДК 338.144:017

ОПТИМІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Ястремська Н.М.

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Стаття присвячена оптимізації процесу формування корпоративної культури. Уточнено методологічні засади використання лідерських якостей співробітників в процесі формування корпоративної культури. Запропоновано алгоритм створення корпоративної культури, що включає її позиціонування на декількох рівнях, а також забезпечення відповідних фінансових результатів. Управління корпоративною культурою розглядається як нематеріальний актив, що має вартість і створює умови для отримання доходу підприємства. Окрім того, дає підприємству переваги за рахунок зменшення конфліктності, покращення ділових взаємовідносин, скорочення невиробничих витрат часу, росту економічної ефективності бізнесу.

Ключові слова: співробітник, корпоративна культура, конфліктність, система цінностей, ефективність.

Постановка проблеми. Заохотити співробітника до плідної праці, максимально використовуючи його потенціал, розкриваючи перед ним можливості професійного і кар'єрного зростання може цілеспрямовано створена корпоративна культура, яка враховує особливості і потреби певного підприємства. Звідси постає питання оптимізації процесу формування корпоративної культури, вдосконалення його алгоритму і методології.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю пошуку нових інструментів управління в умовах інтеграції країни в економічному світовому просторі, динамічності постійно зростаючого ринку та диверсифікації промисловості. Для сучасних підприємств все складніше стає успішно конкурувати з іншими підприємствами в традиційний спосіб. Якщо технічний рівень виробництва, організаційна структура, кваліфікація кадрів, рівень їх мотивації і оплати праці, стратегія розвитку регламентується відповідною нормативною базою, то людський фактор впливає на формування певних відносин, що виникають під впливом багатьох факторів, основними з яких можна назвати ментальність, історичний досвід, традиції і звичаї, смаки і духовні цінності. Це сприяє створенню особливого мікроклімату в колективі. Корпоративна культура є інструментом управління та має ефективний вплив на складові організації. В сучасних умовах для подолання важких економічних ситуацій дуже важливо об'єднати персонал підприємства, зробити його лояльним до свого підприємства. Тому менеджерам підприємств потрібно враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й корпоративну культуру підприємства. Адже саме оптимізація формування та розвиток корпоративної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються цілі.

Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін і внутрішнього середовища підприємства, що веде за собою зміни і в корпоративній культурі підприємства. Кожні зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними відчуття захищеності та стабільності. Зменшення цього опору можливе за рахунок оптимізації формування та розвитку сильної корпоративної культури, орієнтацією якої є динамічні зміни на випередження конкурентів

(постійний розвиток організації) та мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі розгляду питання формування корпоративної культури присвячена значна кількість робіт. Різноманітність публікацій, застосування в них різного понятійного апарату, методів дослідження свідчить про складність даного питання, яке розглядалося такими дослідниками як Безос Д., Веренков О., Грох Н., Далтон М., Іванов І., Комаров О., Кук Р., Литвинова Н., Мейо Е., Поліщук О., Равазі Д., Сардак О., Трайс Х., Уорнер У., Хенді Ч., Фрітцше Д.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У більшості досліджень авторами розглядається загальна тенденція формування корпоративної культури, проте вплив співробітників на оптимізацію формування корпоративної культури потребує додаткового дослідження.

Мета статті. Полягає в обґрунтуванні ефективності підходів до формування корпоративної культури з врахуванням впливу співробітників на процес її формування.

Виклад основного матеріалу. Ефективність діяльності підприємства визначається технічним рівнем виробництва, організаційною структурою, кваліфікацією кадрів, рівнем їх мотивації і оплати праці, наявністю продуманої стратегії розвитку на відповідній стадії життєвого циклу. Все це регламентовано відповідною нормативною базою, прогресивність якої сприяє підвищенню конкурентоспроможності даного підприємства. Але оскільки в діяльності підприємства чільне місце посідає людський фактор, виключити який на сучасному етапі розвитку економіки неможливо, а в певних галузях він стає визначальним, то в колективах підприємств з часом вибудовуються певні відносини, які важко регламентувати. Вони виникають під впливом багатьох факторів, основними з яких можна назвати ментальність, історичний досвід, традиції і звичаї, смаки і духовні цінності. На практиці дані відносини можуть проявлятися у неформальному розподілі праці, неформальному лідерстві окремих співробітників, тобто у створенні особливого мікроклімату в колективі.

Корпоративна культура являє собою сукупність переконань, поглядів, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, які усвідомлено чи неусвідомлено приймаються і виконуються більшістю співробітників підприємства.

Виходячи з цього, корпоративну культуру визначаємо як систему норм поведінки і цінностей, які забезпечують ефективне досягнення цілей підприємства, піднімаючи при цьому його імідж, збільшуючи його привабливість і для інвесторів, і для споживачів, і для самих співробітників підприємства.

Корпоративна культура передбачає перелік основних положень в роботі підприємства, в залежності від стратегії розвитку і місії і складається з затвердженої системи лідерства, досконалої системи комунікацій, положення кожного співробітника, стилів вирішення конфліктних ситуацій, наявної символіки – табу, обмежень, ритуалів тощо.

Вирішальним фактором у становленні корпоративної культури є філософія підприємства, тобто принципи, яким наслідує керівництво підприємства і які формуються в рекламних матеріалах, промовах керівництва, інформаційних документах. Їх формування має на меті створити в очах своїх співробітників і зовнішнього середовища певний імідж підприємства. Основна турбота керівництва підприємства – це зовнішній вигляд, бо від цього залежить успіх діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Цей вигляд формується у свідомості підприємств і фізичних осіб під впливом контактів з підприємством, як безпосередньо зі співробітниками підприємства, так і при ознайомленні з рекламою, відвідуванні виставок, презентацій.

Таким чином, хоча робота над іміджем важка і клопітка, охоплює багато процесів і багато людей, але вкрай необхідна, якщо підприємство прагне закріпитися на ринку і мати гарні перспективи подальшого розвитку.

Формування корпоративної культури є засобом управління, який підвищує продуктивність праці співробітників підприємства, допомагає створенню позитивного іміджу, гарної репутації і поваги до нього. В наш час корпоративна культура є головним механізмом, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи підприємства. Вона впливає на мотивацію співробітників, привабливість підприємства як роботодавця, що відображається на плинності кадрів, моральності кожного співробітника, його діловій репутації, продуктивності і ефективності трудової діяльності, якості роботи співробітників, характері особистісних і виробничих відносин на підприємстві, відношенні співробітників до роботи, їх творчому потенціалі. В сучасних умовах керівництво підприємства прямо зацікавлене в тому, щоб гнучкість і новаторство були найважливішими і невід'ємними складовими корпоративної культури.

Корпоративна культура на своєму змістовному рівні являє собою зафіксовану в документах нормативну базу діяльності підприємства. Зміст цих нормативів визначається в ході створення корпоративної культури співробітниками, які самовизначаються по відношенню до середовища в тій чи іншій якості.

Однак існування корпоративної культури не має сенсу поза менталітетом співробітників. Тому доцільно розглядати ментальний рівень корпоративної культури, тобто її існування на рівні свідомості як область більш складних задач, ніж

розробка стратегій, технологій тощо. Адже для того, щоб перспективні стратегії, нові проекти, ефективний стиль управління могли дати свої позитивні результати, вони повинні трансформуватися в переконання, прихильність і мотивацію співробітників. Орієнтація на виживання і функціонування повинна змінитися орієнтацією на розвиток, прорив на нові рівні ефективності і нові можливості.

Це дає поштовх практичній діяльності співробітників, спрямованій на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії підприємства, корпоративних цінностей, традицій, проектів тощо. Співробітники діють у відповідності зі своїми цілями і орієнтаціями на їх досягнення, зі своїми уявленнями про зовнішню і внутрішню ситуацію. Який зміст і якість корпоративної культури, яка ступінь її прийняття на ментальному рівні, такі будуть дії співробітників і ефективність цих дій.

Корпоративна культура безпосередньо зв'язана з корпоративним духом, лояльністю співробітників по відношенню до підприємства. Найголовнішим завданням виступає підтримка як у окремо взятого співробітника, так і в колективі духу корпоративності, об'єднання співробітників загальними для всіх інтересами і розуміння загальних цілей діяльності підприємства.

Корпоративна культура створюється цілеспрямовано зверху, але вона може формуватися також стихійно знизу, з різних елементів різних структур, привнесених відносин між підлеглими і керівниками, різними людьми, що стали співробітниками підприємства. При розробці нової стратегії підприємства, внесенні змін у стратегію, взагалі, при зміні системи управління, HR-спеціалісти повинні оцінювати ступінь можливості їх реалізації в межах існуючої корпоративної культури і за необхідності йти на її зміну. Слід враховувати, що корпоративна культура по своїй природі більш інертна, ніж інші елементи системи управління. Тому дії з її зміни повинні випереджати всі інші перетворення, оскільки результати будуть не відразу.

Незалежно від життєвого циклу підприємства, управління корпоративною культурою може відбуватися за наступними схемами. У першому випадку це стратегічне бачення керівника, який надихає і втілює фундаментальні цінності підприємства, що викликає трудовий ентузіазм у співробітників. Очевидно, що це передбачає наявність щирих особистих зобов'язань керівника по відношенню до цінностей.

Міцною вважається система цінностей, в основу якої покладено лідерство. В ній поєднуються авторитетність, наочність, підтримка з боку керівництва. Ключовим аспектом у формуванні позитивної соціально-психологічної атмосфери стає роль лідера. Способами реалізації можуть бути публічні заяви, виступи, особистий приклад, які свідчать про послідовний інтерес до цінностей.

Цінності є основоположним елементом корпоративної культури. Через конкретні дії лідера вони проявляються у всьому підприємстві і відображаються в його цілях і політиці. Це світоглядні установки і ідеї, прийняті на підприємстві. Вони дають кожному співробітнику підтвердження того, що справа, якою він займається,

відповідає його власним інтересам і потребам, а також інтересам і потребам структурного підрозділу, де він працює, всього колективу, всього підприємства і всього суспільства в цілому.

Другий випадок передбачає процес управління з низових ланок. Значна увага приділяється деталям реального життя колективу. HR-спеціалісти і менеджери повинні відслідковувати по всьому підприємству, що в ньому відбувається, намагаючись при цьому покроково керувати корпоративною культурою. Це потребує розуміння значення корпоративної культури в повсякденному житті підприємства. Дієвими засобами виступають маніпулювання символами і речами матеріального світу підприємства, розробка і впровадження зразків поведінки тощо.

HR-спеціалісти і менеджери повинні брати до уваги, що співробітників підприємства слід чітко розмежувати за типами наступним чином:

1. Тип підйому – співробітники, які працюють за девізом «будь тим, ким повинен бути». Вони здатні активно сприймати корпоративну культуру, повністю адаптуючись до колективу.

2. Тип перегріву – співробітники, девіз яких «будь самим собою» свідчить про неповторну особистість, що повністю віддає себе своїй справі, нічого для себе не вимагаючи, а працюючи на ідеал. Це чудові неформальні лідери, яких в першу чергу повинні відшукувати і використовувати HR-спеціалісти і менеджери підприємства.

3. Тип надлому (брейкдаун) – співробітники, девіз яких «будь таким, як ми, не виділяйся, не старайся бути вище других». Їхні інтереси обмежуються кар'єрою чи заробітком. Тут можна виділити два типи, перший з яких представляють добросовісні і грамотні співробітники, другий – безграмотні невігласи, що влаштувалися на підприємство по протекції. Така структура в колективі психологічно нестійка, вона не може довго існувати, а отже HR-спеціалісти і менеджери підприємства повинні таких співробітників виявляти і вилучати з колективу.

Формування корпоративної культури на неформальних принципах зі зростанням підприємства призведе до її розмиття, оскільки неминучим стає збільшення штату співробітників, а керівник особистим прикладом впливати на всіх не в змозі. Замість цього з'являються неписані правила, історії, традиції. Це час формалізації корпоративної культури.

Виникає необхідність структурування всіх корпоративних процесів, починаючи з управління персоналом. На поміч керівнику приходять топ-менеджмент і HR-спеціалісти. Вони формують команду з натхненням на роботу, з постановкою стратегічних задач. На такому підприємстві, що розвивається, керівництво дистанціюється від підлеглих. А такі зміни важко переживаються старими кадрами, в той час як нове поповнення швидко адаптується з дотриманням заданої дистанції.

Якщо корпоративна культура зростала на підприємстві досить багато часу, вона стає найбільш стабільною його фундацією. Але все рівно гнучкість і новаторство призведуть до того, що вона зазнає змін.

Еволюція корпоративної культури відбувається природним шляхом під впливом змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Водно-

час корпоративна культура може бути змінена керівництвом свідомо революційним шляхом.

Звісно, стара, що вже склалася, культура руйнується. Виникають різні команди з різними культурами. Керівник повинен вирішити, яку команду він очолить, яку звільнить, чи, може прийме заходи до їх об'єднання. Згуртувати ж може лише єдина мета. Отже, необхідно створити дану мету і донести її до співробітників.

Тут може бути прийнятним певний алгоритм дій. На початку основна проблема полягає у визначенні і подоланні початкового спротиву і в умінні заставити співробітників сприйняти нову систему поглядів, необхідну для здійснення змін. В подальшому проблема буде складатися зі здійснення цих змін, що потребує ретельного планування. Нарешті, слід уважно стежити за тим, щоб зміни, що відбулися, стали постійними. Саме в цей час на офіційному і неофіційному рівнях зміни повинні бути закріплені, співробітники повинні їх щиро прийняти, самі зміни повинні стати частиною корпоративної культури. В цей час новаторство піддається найбільшим ризикам. Оцінити результати новаторства дуже складно, але якщо цілі ретельно вивірені, а способи їх досягнення чітко визначені, то оцінка можлива.

Результатом виробничої діяльності підприємства є реалізація цілей і задач, що поставили перед ним, а діяльність з управління виступає в якості засобу контролю і управління ефективністю виконання стратегії підприємства через корпоративну культуру.

Підвищенню ефективності управління корпоративною культурою сприяє прискіплива увага до нематеріальних, зовнішньо не сприйманих аспектів організаційного оточення. Глибоко укорінені в співробітниках припущення і ціннісні орієнтації потребують довгих у часі і важких змін в системі і структурі управління. Потребують уточнення і скептичного розгляду пропозиції, що закликають до швидкої трансформації наявної корпоративної культури. Від менеджменту середньої ланки потрібне розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватися і яким діям слід передати ці ідеали вниз по рівням підприємства.

Особливу увагу слід приділити відповідності стратегії підприємства існуючій корпоративній культурі. Управління корпоративною культурою найбільш доцільно здійснювати, розглядаючи об'єкт управління як нематеріальний актив, який має вартість, приносить підприємству дохід чи створює умови для його отримання, використовується упродовж певного періоду часу, але не має фізичного змісту. Оскільки способи оцінки активів і методи управління ними досить відомі, то їх можна використовувати в управлінському процесі.

Таким чином, корпоративна культура створює умови для отримання доходу підприємства. Основна задача менеджменту в даному випадку – управляти підприємством, в тому числі, як активом, яким є корпоративна культура.

Підприємство з більш сильною і ефективною корпоративною культурою має більш високі шанси виявити і використати ринкові можливості, володіє більш високим і стійким в довгостроковому плані потенціалом.

У формуванні корпоративної культури повинні приймати участь всі співробітники підприємства,

в першу чергу – неформальні лідери. Саме на них орієнтується більшість колективу. При цьому увагу слід звертати на те, що зміна корпоративної культури потребує комплексного підходу.

В той же час передетапом формування корпоративної культури має бути визначення ключових параметрів шляхом формулювання бачення і місії підприємства, постановка цілей і виписування стратегії.

Розвиток корпоративної культури надає підприємству переваги за рахунок зниження конфліктності, покращення ділових взаємовідносин, зменшення непродуктивних витрат часу, зростання економічної ефективності бізнесу.

Висновки і пропозиції. Таким чином, для успіху формування корпоративної культури підприємство повинно створити команду з натхненням на роботу, з постановкою стратегічних задач. Це дасть поштовх практичній діяльності співробітників, спрямованій на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії підприємства, корпоративних цінностей. Подальше розгортання цього напрямку передбачає як поглиблення досліджень в сфері співвідношення стратегії і оперативного реагування в розробці корпоративної культури, так і їх особливостей в контексті типів співробітників підприємства.

Список літератури:

1. Бутинець Ф.Ф. Світовий бізнес: навч. посібник / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2004. – 268 с.
2. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: учеб. пособ. / Э.А. Капитонов. – М.: МарТ, 2003. – 412 с.
3. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств: навч. посібник / Г.А. Колесніков. – Луцьк: ВІЕМ, 2007. – 248 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика: учеб. пособ. / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001. – 345 с.
5. Ястребова Е.М. Корпоративная культура: теория, история, современные тенденции: учебник / Е.М. Ястребова. – М.: Литера, 2009. – 254 с.

Ястремская Н.Н.

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

ОПТИМИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация

Статья посвящена оптимизации процесса формирования корпоративной культуры. Уточнено методологические основы использования лидерских качеств работников в процессе формирования корпоративной культуры. Предложено алгоритм создания корпоративной культуры, который включает ее позиционирование на нескольких уровнях, а также обеспечение соответствующих финансовых результатов. Управление корпоративной культурой рассматривается как нематериальный актив, который имеет стоимость и создает условия для получения дохода предприятия. Кроме этого, дает предприятию преимущества за счет уменьшения конфликтности, улучшения деловых взаимоотношений, сокращения непроизводительных затрат времени, роста экономической эффективности бизнеса.

Ключевые слова: сотрудник, корпоративная культура, конфликтность, система ценностей, эффективность.

Iastremaska N.N.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky

OPTIMIZATION OF CORPORATE CULTURE FORMATION

Summary

On the basis of the study refined methodological basis of leadership qualities of employees in the process of formation of corporate culture. The algorithm of creation of the corporate culture, which includes its positioning on several levels, as well as providing relevant financial results. The management of corporate culture is considered as an intangible asset which has value and creates the conditions for receiving the income of the enterprise. In addition, gives the company benefits by reducing conflict, improving business relationships, reducing non-productive time, the growth of economic efficiency of the business.

Keywords: employee, corporate culture, conflict, system of values, efficiency.