

Література

1. UNICEF data: information by country and program. Web-source : <http://www.unicef.org/infobycountry/index.html>

2. Human Development report 2009: Overcoming barriers: Human mobility and development, UNDP, 2009. 218 p.

3. Жигалюк И. Дистанционное образование, или Как стать умным, живя по собственному расписанию [Електронний ресурс] / Ирина Жигалюк // Career Guide, 2007. — Режим доступу до стат. : <http://www.careerguide.com.ua/node/487>

4. Bologna Process Stocktaking London 2007. Retrieved October 30, 2009 // www.dfes.gov.uk/londonbologna/

Find similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

УДК 341.75

О. П. Дяків, канд. екон. наук, доцент,
ТНЕУ, м. Тернопіль

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

АННОТАЦІЯ. В статті обґрунтовано необхідність формування корпоративної культури в організації, розглянуто її основні складові, рівні реалізації. Визначено основні етапи формування корпоративної культури в організації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. культура, організаційна культура, корпоративна культура, організація, менеджер.

АННОТАЦИЯ. В статье обоснованно необходимость формирования корпоративной культуры в организации, рассмотрена её основные составляющие, уровни реализации. Определены основные этапы формирования корпоративной культуры в организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: культура, организационная культура, корпоративная культура, организация, менеджер.

The SUMMARY. In the article necessity of forming of corporate culture for organization is grounded, it's basic constituents, level of realization is considered. The basic stages of forming of corporate culture in organization is certain.

KEY WORDS: culture, organizational culture, corporate culture, the organisation, the manager.

Постановка проблеми у загальному вигляді

Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних організацій є пошук методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, засади, та правила корпоративної культури, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності. В нашій державі корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств.

Фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку корпоративної культури, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у цій сфері. Тому трактування внутрішньокорпоративних засад і якісні рекомендації щодо підняття іміджу компанії серед її співробітників може виконати тільки професіонал, тобто менеджер.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності зростання ефективної діяльності HR-менеджерів у забезпеченні формування такої корпоративної культури, яка б підвищувала продуктивність праці, конкурентоспроможність організації, а також, у кінцевому результаті отримання прибутку.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років

Тема корпоративної культури через свою високу практичну і економічну значущість викликає все більший інтерес дослідників різних напрямів (педагогів-психологів у тому числі), а також практичних працівників (співробітників спеціалізованих фірм, керівників відділів з управління персоналом, різного роду консультантів та ін.). Ще в XIX ст. Г. Мольтке ввів термін «корпоративна культура», що дозволив диференціювати це поняття з близькими за змістом категоріями («культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії») і включити в нього нові сенси. З того часу проблема корпоративної культури активно розробляється як зарубіжними (Р. Акофф, М. Бурці, Т. Дейл, А. А. Кенеді, Л. Розенштіль, Р. Рюттінгер, С. Ханді, Р. Хошфед, До. Штольц), так і вітчизняними дослідниками Мажура І. В., Кузьмін О. Є., Павлов В. І., Чухрай Н. І., Ландіна Т. В., Алексеев І. В.

Виділення невирішених частин загальної проблеми

Корпоративна культура є в кожній організації. Проте, вона може знаходитися в зародковому стані й, отже, не відігравати провідної ролі в організаційному управлінні (це стосується, перш за все, недавно створених підприємств). У такій корпоративній культурі відсутні чітко виражені цінності і розуміння того, що забезпечує загальний успіх, а присутні лише припущення. У сучасних умовах, коли персонал стає основним ресурсом організації, дуже важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, що сприяють трудовій активності працівників або, навпаки, що перешкоджають цьому, важливу роль грає їхні міжособистісні відносини. Починається вона із створення соціально-психологічного клімату: із культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, із шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, із визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ті ідеї, погляди та базові цінності, що поділяються членами організації. Тому сучасне керівництво організації прагне до зміцнення внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності праці, що в свою чергу вимагає розвитку в організації корпоративної культури.

Мета статті — обґрунтувати суть і основні складові формування корпоративної культури організації.

Виклад основного матеріалу

Корпоративна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища.

Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого — дає змогу найповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за прибуток. Численні дослідження доводять, що успішні організації характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у ре-

зультаті зусиль, спрямованих на розвиток ціннісних орієнтацій корпорації на благо всіх зацікавлених сторін. На своєму робочому місці кожен бажає показати на, що він здатний, і що він значить для інших, тому необхідно оцінювати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультивати інших працівників та ін. На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту. Практично, кожен має власну думку щодо того, як поліпшити свою працю. Спираючись на зацікавленість вищого керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівники могли реалізувати свої плани.

Кожний менеджер, працюючи і спілкуючись у процесі діяльності зі співробітниками, керується правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в колективі. Однак особливості діяльності працівників менеджменту визначають і специфічні вимоги до їх культури. Вони передбачають уважне, зацікавлене ставлення до потреб і запитів інших працівників колективу, повагу до людини, ефективно володіння різноманітними комунікативними засобами.

Корпоративна культура організації включає в себе наступні складові:

пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, просування по службі, саму роботу; віру в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т. п.;

комунікаційну систему і мову спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції і т. п.;

усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

процес розвитку працівника і навчання, процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль.

Корпоративна культура реалізується на трьох основних рівнях:

зовнішній, що включає унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, — тобто все, що можна відчувати і сприймати через чуття людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик);

базовий становить основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Ідеться, насамперед, про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії;

внутрішній — включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом.

Корпоративна культура є сферою у матеріальному і духовному житті колективу: домінуючи в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки і укорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення організації і розділяються більшістю її співробітників.

Корпоративна культура складається з непростих відносин: власників з топ-менеджерами і рядовими співробітниками; керівників — з підлеглими; співробітників — з колегами і керівництвом; компанії — із зовнішніми партнерами. У цих взаєминах формуються загальні цінності, поведінкові норми і правила, ритуали і міфи. Управління корпоративними комунікаціями є важливим завданням HR-менеджера, адже саме сильна, творча корпоративна культура, немов магніт, утримує професіоналів. Вона багато в чому визначають і репутацію компанії, і зрештою — її конкурентоспроможність і комерційний успіх. Ось чому у створення корпоративної культури багато хто сьогодні готовий вкладати чималі гроші.

Неабиякий вплив на корпоративну культуру має щоденна поведінка і вчинки вищого керівництва організації, менеджерів і самих співробітників. Безумовно, тут перші особи організації повинні почати роботу з себе. Тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги співробітників, а керівник грубить своїм підлеглим, то про формування належної корпоративної культури говорити не доводиться. Як тільки перша особа починає поводитися згідно декларованими в організації цінностями, можна вимагати того ж від топ-менеджерів, потім від менеджерів середньої ланки і, нарешті, від рядових співробітників. Практика показує, що зворотний шлях — від співробітників до керівництва не працює.

Інструменти інформаційного впливу на співробітників організації різноманітні, а саме застосовуються: міфи, корпоративні свята, корпоративне видання, різні промоушен-акції і т. д.

Формуючи корпоративну культуру на українських підприємствах обов'язково варто враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище та культуру. Особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. — Чим вищий рівень корпоративної культури, тим сильніша організація, що є важливою складовою стабільності економічного життя суспільства.

Модель корпоративної культури організації найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, а тому корпорації, які виходять на ринок іншої країни, часто «не вписуються» із своїми культурними цінностями в існуючу систему її корпоративної культури. Зате специфіка корпоративної культури зарубіжної організації іноді може додатково стимулювати інтерес клієнтів до неї.

Формування культури на вітчизняних підприємствах повинно ґрунтуватися на детальному аналізі моделей корпоративної культури економічно розвинутих країн з урахуванням особливостей соціально-економічного й національно середовища України.

Корпоративна культура організації повинна періодично оновлюватися. Зміни умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають оновлення корпоративної культури організації, що не відповідає новим умовам. Для створення нової культури організації потрібно деякий час, оскільки вона потребує формування нової місії, цілей організації і її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, вкорінених традицій і процедур, оцінювання ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будівель.

Позитивна корпоративна культура здатна ефективно впливати на персонал організації в цілому. Вирішальним при цьому виявляється узгоджене зусилля, і тому вплив на кожного індивіда розглядається крізь призму можливого кінцевого результату.

Ідеальна корпоративна культура організації передбачає ситуацію, коли весь її персонал знає, що потрібно робити; володіє фаховою підготовкою і необхідними здібностями, за для досягнення поставленої мети організації.

Висновки і перспективи подальших розробок

Отже, лише інтенсивна і цілеспрямована робота з персоналом організації може принести неабиякі результати створення корпоративної культури.

Для формування бажаної корпоративної культури організації керівництво повинно пройти такі основні етапи:

1. Опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

5. Оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Отже, організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх організації визначається ще й міцною корпоративною культурою, особливим стилем керівництва, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

Література

1. *Василенко С. В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. — М.: Дашков и К. — 136 с.

2. *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. — М.: Эскимо, 2008. — 480 с.

3. *Спивак В.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.

4. *Чайка Г. Л.* Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. — К.: Знання, 2005. — 442 с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.