

УДК 658.310.8.012.32



А.К. Мідляр,

*к.е.н., доцент, член сектора стратегії розвитку
агропромислового комплексу
Відділення стратегічного розвитку України, УАН,
вул. Семашка, 13, м. Київ, 03142, Україна
alla.midliar@gmail.com*

РОЛЬ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ

Анотація. В статті розглянуто поняття корпоративної культури підприємства, а також вплив характеру керівника на діяльність підприємства. Виокремлено основні ознаки корпоративної культури. Встановлено взаємозв'язок між особистістю керівника, корпоративною культурою та ефективністю діяльності підприємства.

Ключові слова: керівник, особистість керівника, корпоративна культура, ознаки корпоративної культури.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні економічні та соціальні умови вимагають новітніх підходів до управління підприємствами з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Сучасному українському суспільству притаманні стрімкі зміни та відсутність економічної, політичної і соціальної стабільності. За таких умов господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура складається з ідей, цінностей та поглядів, що розділяються всіма працівниками підприємства, а також включає в себе стиль поведінки, стиль спілкування з клієнтами та колегами, активність співробітників, рівень мотивації та ін. А тому необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питання визначення та заснування корпоративної культури займалася такі вчені, як Башук Т.О., Богатирьов М.Р., Євтушевський В.О., Жолудева А.М., О'Рейллі Ч., Пул М., Рудінська О.В., Хаєт Г.Л., Уорнер М.,

Шейн Е.Х., Щербіна С.В., Шморгун Л.Г., Яроміч С.А. та ін. У своїх працях вчені акцентували увагу на доцільності корпоративної культури, представляли власні розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників. Незважаючи на часте вживання терміну, дуже багато хто до теперішнього часу просто не замислюються про таке явище, як корпоративна культура, або не надають йому серйозного значення. Так, за даними дослідження, в США близько 63% випускників МВА при влаштуванні на роботу цікавилися типом корпоративної культури, поставивши цей параметр на перше місце з 11, і лише 38% більшою мірою хвилювали кар'єрні перспективи [8]. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з особистістю керівника підприємства у працях зазначених авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Метою статті є визначення взаємозв'язків між наявною на підприємстві корпоративною культурою і характером її керівника та її вплив не лише на репутацію підприємства, а й на його фінансовий стан.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше поняття «організаційної культури» з'явилося в бізнесі наприкінці 1970-х, коли дослідники почали вивчати як припущення та цінності топ-менеджерів можуть вкорінюватися серед персоналу та впливати на функціонування бізнесу. Втім, попри широкий інтерес до цього питання, дослідження таких взаємозв'язків проводилося недостатньо. Культуру на підприємстві почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося поняття «організаційна культура», яке використовують спеціалісти з управління, менеджменту, найчастіше розуміючи під ним культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді наголос робиться на зовнішній стороні культури – традиціях, звичаях, що склалися в організації [6, с. 64-65].

Більше того, дослідження наприкінці 1990-х років дозволили зробити висновок, що «таку взаємозалежність ніколи не було доведено емпірично – а, можливо, ніколи не буде доведено». Аналогічні погляди висловлювались і в інших наукових працях. І тільки в ході дослідження, проведеного групою науковців на чолі з Ч. О'Рейллі зі Стенфордського університету, було зроблено висновок, що особисті якості керівника компанії мають суттєвий вплив на різні аспекти її діяльності [9].

На відміну від попередніх досліджень, у рамках яких результативність діяльності фірми вимірювалась із застосуванням вузького переліку показників, група О'Рейллі проводила оцінювання у п'яти різних площинах організаційної діяльності. Так, протягом останніх трьох років дослідники відстежували надходження фірм; порівнювали їхню бухгалтерську та ринкову вартість; аналізували репутацію на основі рейтингу Fortune «Компанії, що викликають найбільше захоплення у світі»; вивчали думку персоналу, відображену на сайті Glassdoor (www.glassdoor.com); брали до уваги рекомендації аналітиків стосовно доцільності або недоцільності придбання їхніх акцій. В опитуванні бра-

ли участь більше ніж 1 000 працівників великих компаній з технологічного сектора. Було поставлено 54 запитання, які стосувалися культури фірми, а також поведінки та особистих якостей її CEO (англ. Chief Executive Officer – головний виконавчий директор) [9].

Якщо говорити загалом, то корпоративна культура підприємства охоплює усе, що здійснюється на ньому. Це все, чим живуть і що виконують працівники щодня, все, що добре і правильно, дозволено чи недозволено. Корпоративна культура є умовою та результатом управлінських дій [4, с. 169–172].

Завданням керівника є створення на підприємстві внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки як індивіда, так і груп працівників. Успішна діяльність людини на підприємстві залежить від соціально-психологічного клімату в ньому, тобто системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним. Мораль будь-якої людини виявляється в її моральних якостях: великодушності, правдивості, скромності, щедрості, віроломності, скупості, зазнайстві тощо. Загалом етика менеджера розкривається в контексті загальнолюдської моралі, вбираючи в себе особливості професії і середовища, в якому здійснюється ця діяльність [5, с. 138-139].

На питання про те, що є найбільш важливим активом компанії, зазвичай всі відповідають: люди. Один з найкращих бізнес-мислителів сучасності Адізес І. з цим категорично не згоден. Адже, які б не були у компанії надзвичайні і талановиті співробітники, якщо немає хорошої корпоративної культури – взаємної довіри та поваги, – компанія приречена на провал [1].

Корпоративна культура, безумовно, є найважливішим драйвером працівників в діяльності підприємства. За дослідженнями Національного бюро економічних досліджень встановлено, що 91% керівників вважають, що культура є важливою, та 79% розмістили культуру серед ТОП-3 або ТОП-5-цінностей для власних підприємств. Культура впливає на велике коло фінансових рішень, таких як інвестиції та прийняття ризиків. Наприклад, 61% респондентів вважають, що культура є важливим критерієм, що лежить на їхньому обраному підприємстві рівні інвестиційного ризику. Культура впливає на прийняття рішень, про які важко домовитися (наприклад, етичні рішення). Згідно з дослідженням, 85% керівників вважають, що неефективна культура збільшує шанси того, що працівник може діяти неетично або навіть нелегально [9].

Основним висновком здійсненого дослідження є те, що культурні цінності, навіть серед тих, хто їх дотримується, не гарантують успішного результату. А тому культурні цінності мають доповнюватися культурними нормами, які диктують поведінку. Крім того, формальні інститути можуть або зміцнювати, або замінювати їх культурні цінності та норми [9].

Деякі з висновків дослідження, як і можна було очікувати, підтвердили наявність сильних взаємозв'язків між особистістю генерального директора, корпоративною культурою та діяльністю фірми. Наприклад, CEO, які демонстрували допитливість, бажання сприймати нові ідеї та прагнення мислити поза межами звичних категорій, задавали тон формуванню культури, здатної краще адаптуватися до стрімких змін, го-

тової йти на ризик та експериментувати. У свою чергу, керівники, яким притаманні працьовитість та добросовісне ставлення до справи, настроюють культуру на аналітичність, увагу до деталей та ефективність. Натомість генеральні директори з різким норовом, які не надто охоче йдуть на компроміси, ототожнюються з культурою, зорієнтованою на результат, де головна ставка робиться на прибутковість [3].

Певні особисті риси керівників не екстраполюються на оточення, а, навпаки, спричиняють протилежну реакцію з його боку. Наприклад, можна припустити, що керівник з категорії людей, котру подеколи називають «психопатами», створює культуру таких же неврастеніків, у якій окремі підрозділи ведуть безперервні війни один з одним. Утім, все якраз навпаки: було зафіксовано високий рівень співпраці в колективах, що функціонують під керівництвом таких босів. Можливо, це є спробою захиститись таким чином від непередбачуваних перепадів настрою керівника та його звички звинувачувати в негараздах всіх, крім себе. І ще, можна припустити: ймовірність того, що лідери-екстраверти (які від природи наділені даром спілкування з іншими людьми та орієнтовані назовні) сформують сильно зорієнтовану на клієнтів культуру, не вища, ніж у випадку керівників-інтравертів.

Щодо загальної ефективності компанії, то деякі якості керівника з більшою ймовірністю, ніж інші, можуть вплинути на позитивні результати (рис. 1). Так, компанії, культурам яких властиві адаптивність та зорієнтованість на деталі, частіше домагаються зростання прибутку. Можливо, тому, що вони мають як гнучкість, котра дозволяє скористатися з нових можливостей, так і спроможність контролювати якість та операційні питання, а це дає змогу ефективно реалізувати нову стратегію. У такий спосіб культури, які діють як системи соціального контролю, можуть сприяти запровадженню стратегії.



Рис. 1. Характеристики керівника підприємства, які впливають на формування корпоративної культури

Крім того, фірми, які поєднують пристосовність зі скрупульозністю, як правило, займають вищі позиції у згаданому вище рейтингу Fortune, отримують позитивніші оцінки з боку свого персоналу, а також можуть похвалитися вищим співвідношенням ринкової та балансової вартості і кращими відгуками біржових аналітиків [7].

Новий співробітник, вливаючись в колектив, відразу ж займається вивченням корпоративної культури. А тому виокремимо особливості корпоративної культури, яка формується на підприємстві залежно від особистих якостей керівника:

1) Корпоративна культура існує на будь-якому підприємстві.

Іноді доводиться чути: «Створіть нам корпоративну культуру!», або «У нас немає корпоративної культури», а іноді «... і не потрібна вона нам!». Це помилка. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії – завжди і скрізь, де є люди, що створюють в процесі взаємодії певне соціальне середовище, причому незалежно від побажань і думки керівництва. Наївно вважати, що відсутність уваги до цих питань з боку керівництва компанії означає відсутність корпоративної культури як такої. Або ви намагаєтеся нею керувати (або хоча б якось вплинути на неї в інтересах бізнесу, що дуже складно, але можливо), або вона буде надавати зовні непомітний, але потужний і постійний вплив на бізнес.

2) Корпоративна культура є нематеріальною.

Для багатьох українських бізнесменів-прагматиків визнання наявності в їх бізнесі якоїсь нематеріальної складової, яку неможливо виміряти (а, отже, і впливати на неї) є дуже болісним і просто неприйнятним. А даремно! Незважаючи на те, що корпоративну культуру не можна виміряти і досить важко описати, саме її існування, а також кореляція з цілями і цінностями компанії значно збільшують конкурентоспроможність і ринкову вартість останньої.

3) Корпоративна культура невимірنا в кількісних показниках, не може бути формалізованою і запропонованою декларативно.

Керівник-практик прагне описати свої очікування по відношенню до корпоративної культури. Проте ж заяви про те, що вона прописана в корпоративному кодексі або в правилах внутрішнього трудового розпорядку, досить поверхневі. У реальності, як правило, корпоративна культура не має нічого спільного з прописаними вимогами, наприклад, до дрес-коду або робочої поведінки. На неї впливають неформальні процеси, міфи і неписані ритуали, які існують в кожній компанії і про які керівники можуть навіть не здогадуватися.

4) Корпоративна культура є чинником мотивації.

Різні теорії мотивації надають питанням взаємодії людей дуже велике значення. Так, згідно з класичною теорією мотивації А. Маслоу, у міру задоволення базових потреб виникають потреби іншого плану: в усвідомленні приналежності до колективу, визнанні та повазі, самореалізації. Найважливішу роль таких мотиваційних чинників, як визнання, повагу оточуючих, підкреслював у своїй теорії Ф. Герцберг. Автор теорії «соціально обумовлених потреб» Д. Мак-Клелланд виділяв в якості однієї з основних мотиваційних складових потребу у співучасті («афіліації»). Відповідно до цієї концепції,

люди з потребою в аффіляції можуть бути мотивовані, якщо виконують роботу разом з тими, кого вони знають і кому довіряють.

У більшості сучасних теоріях мотивації питання взаємодії людей набувають ключового значення, а поняття корпоративної культури створює контекст такої взаємодії, визначаючи його характер, атмосферу та бажані моделі спілкування. Тут ми вважаємо принципово важливим не стільки тип корпоративної культури, скільки збіг з очікуваннями співробітників, їх індивідуальними цінностями, світоглядом, переконаннями.

5) Корпоративна культура є індивідуальною і неповторною.

Корпоративна культура кожного підприємства є індивідуальною саме тому, що складається з безлічі особливостей, властивих саме йому, а також залежить від особистості керівника та притаманних йому стилів управління. Це і сформований тип взаємодії між людьми, і внутрішні процеси, і заохочувані / неприйнятні сценарії поведінки та ін. Те, що є прийнятним на одному підприємстві, буває абсолютно недоречним на іншому. Тут криються причини невдач багатьох менеджерів при переході на нову роботу. Мрії деяких керівників зробити ривок в продажах, «перекупивши» кращих продавців у більш щасливих конкурентів, часто розбиваються об цей підводний камінь. Центральним питанням тут є не домінуючий в корпорації тип корпоративної культури, а ступінь її відповідності цілям і завданням всього підприємства та відділу збуту зокрема. Отже, не дивно, що інвестори прискіпливо вивчають культуру підприємства перед тим, як прийняти остаточне рішення. Зокрема, аналітики вище оцінюють саме ті підприємства, котрі сильною мірою зорієнтовані на клієнта, а також ті, для яких справедливий та етичний спосіб провадження бізнесу – це норма. Крім цього, інвестори можуть віддавати перевагу підприємствам, біля керма правління яких стоять керівники, котрі відрізняються відкритістю та інноваційністю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Формування і розвиток корпоративної культури підприємства – найважливіше завдання, що постає перед керівництвом кожного підприємства. Корпоративна культура, норми і цінності якої поділяє як керівництво, так і співробітники, це не тільки інструмент управління, а й фактор, що визначає успіх підприємства на ринку та його конкурентоспроможність. Якості особистості керівника і стиль управління персоналом – це ті чинники, що безпосередньо впливають на формування корпоративної культури підприємства. Але необхідними є додаткові теоретичні та емпіричні дослідження для визначення факторів, які сприяють успішній зміні культурної спадщини, а також інструментів, які інвестори та керівники можуть використовувати для оцінки ефективності корпоративної культури підприємства.

Список використаних джерел

1. Адизес И. Ицхак Адизес о самом главном активе / Адизес И. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.youtube.com/watch?v=VB4He6KQn1E> (Жовтень 2017).

2. **Башук Т.О.** Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудєва // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – №2. – С. 179-184.
3. **Мідляр А.К.** Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства [Електронний ресурс] / Мідляр А.К., Махначова Н.М. // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. – № 13 (Жовтень). – Режим доступу: www.global-national.in.ua (Жовтень 2017).
4. **Рудинская Е.В.** Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С.А. Яромиш. – К.: КНТ, Эльга-Н, 2008. – 416 с.
5. **Хміль Ф.І.** Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академ-видав, 2007. – 576 с.
6. **Шморгун Л.Г.** Корпоративне управління: навчальний посібник / Шморгун Л.Г., Редзюк Є.В. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. – 247 с.
7. **Fiordelisi, F., & Ricci, O.** Corporate culture and CEO turnover // *Journal of Corporate Finance*, 2014. – 28. – p. 66-82.
8. **Graham, John R., et al.** Corporate culture: Evidence from the field // *National Bureau of Economic Research*. – 2017. – № 23255 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nber.org/papers/w23255.pdf> (Жовтень 2017).
9. **O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B.** The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance // *Group & Organization Management*. – 2014. – 39(6). – p. 595-625.
10. **Palmquist M.** A Culture of Personality / M. Palmquist // *Strategy+business* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.strategy-business.com/blog/A-Culture-of-Personality> (Жовтень 2017).

Referens

1. **Adyzes Y.** Ytskhak Adyzes o samom glavnom aktyve / Adyzes Y. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.youtube.com/watch?v=VB4He6KQn1E> (Zhovten 2017).
2. **Bashuk T.O.** Dotsilnist formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi / T.O. Bashuk, A.M. Zholudieva // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. – 2011. – #2. – S. 179-184.
3. **Midliar A.K.** Pidvyshchennia emotsiinoho intelektu kerivnyka pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / Midliar A.K., Makhnachova N.M. // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. – 2016. – # 13 (Zhovten). – Rezhym dostupu: www.global-national.in.ua (Zhovten 2017).
4. **Rudynskaia E.V.** Korporatyvnyi menedzhment: ucheb. posobye / E. V. Rudynskaia, S.A. Yaromysh. – K. : KNT, Elha-N, 2008. – 416 s.
5. **Khmil F.I.** Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk / F.I. Khmil. – K. : Akademyvdav, 2007. – 576 s.
6. **Shmorhun L.H.** Korporatyvne upravlinnia : navchalnyi posibnyk / Shmorhun L.H., Redziuk Ye.V. – K. : VPTs «Kyivskiy universytet», 2012. – 247 s.
7. **Fiordelisi, F., & Ricci, O.** Corporate culture and CEO turnover // *Journal of Corporate Finance*, 2014. – 28. – p. 66-82.
8. **Graham, John R., et al.** Corporate culture: Evidence from the field // *National Bureau of Economic Research*. – 2017. – № 23255 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.nber.org/papers/w23255.pdf> (Zhovten 2017).

9. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance // *Group & Organization Management*. – 2014. – 39(6). – p. 595-625.

10. Palmquist M. A Culture of Personality / M. Palmquist // *Strategy+business [Elektronnyi resurs]*. – Rezhym dostupu : <http://www.strategy-business.com/blog/A-Culture-of-Personality> (Zhovten 2017).

Алла Константиновна Мідляр,

к.э.н., доцент, член сектора стратегии развития агропромышленного комплекса Отделения стратегического развития Украины, УАН
ул. Семашко, 13, г. Киев, 03142, Украина
alla.midliar@gmail.com

Роль личности руководителя в корпоративной культуре

В статье рассмотрено понятие корпоративной культуры предприятия, а также влияние характера руководителя на деятельность предприятия. Задачей руководителя является создание на предприятии внутренней среды, которая бы поддерживала желаемый тип поведения как индивида, так и групп членов коллектива. Выделены основные характеристики руководителя предприятия, влияющие на формирование корпоративной культуры: личностные, профессиональные, социальные, маркетинговые качества, ценностные ориентации, личная миссия руководителя. Это позволило сделать вывод, что культурные ценности, даже среди тех, кто их придерживается, не гарантируют успешного результата. Поэтому культурные ценности должны дополняться культурными нормами, которые диктуют поведение участников коллектива.

Установлена взаимосвязь между личностью руководителя, корпоративной культурой и эффективностью деятельности предприятия. Качества личности руководителя и стиль управления персоналом – это те факторы, непосредственно влияющие на формирование корпоративной культуры предприятия.

Ключевые слова: руководитель, личность руководителя, корпоративная культура, признаки корпоративной культуры.

Alla Midliar,

Ph.D., associate professor
Member of the agricultural sector development strategy sector Department of Strategic Development of Ukraine, UAN
Str. Semashka, 13, Kyiv, 03142, Ukraine
alla.midliar@gmail.com

The role of the leader in corporate culture

Abstract. The article deals with the concept of the corporate culture of the enterprise, as well as the influence of manager's nature on the activities of the enterprise. The task of the manager is to create an internal environment at the enterprise that would support the desired type of behavior of both the individual and groups of employees. The main characteristics of the head of the enterprise that influence the formation of corporate culture are singled out: personal, professional, social, marketing qualities, value orientations, manager's personal mission. This led to the conclusion that cultural values, even among those who adhere to them, do not guarantee a successful outcome. Therefore, cultural values should be complemented by cultural norms that dictate the behavior of team members.

The relationship between the personality of the leader, the corporate culture and the efficiency of the enterprise activity is established. The qualities of a leader's personality and the style of personnel management are those factors directly influencing the formation of the corporate culture.

Key words: *leader, manager identity, corporate culture, corporate culture features.*