

УДК 347.191.11:65.012.32 (045)

Ю. В. Біляк,
доцент кафедри менеджменту ім. Й. Завадського, НУБіП

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Y. Biliak,
associate Professor of Management named Y.Zavadskoho, NUBiP

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAFF

Стаття присвячена розгляду сутності корпоративної культури, тому, як керівництво організації грамотно використовує її складові, щоб впливати на ефективність роботи персоналу, викликаючи в ньому позитивні емоції, відданість фірмі, нав'язуючи в той же час певні офіційні й неофіційні правила.

Досліджено основні цінності компанії, норми поведінки, зовнішній вигляд співробітників, традиції, свята як головні фактори корпоративної культури, які є інструментами в умілих руках роботодавця, використовуваними для маніпуляції свідомістю співробітників.

Article considers the nature of corporate culture, how to correctly use the organization's management of its components to affect the efficiency of the staff, causing the positive emotions, commitment firm, imposing at the same time, some formal and informal rules.

The basic company values, norms of behavior, appearance of staff, traditions, festivals — as key factors of corporate culture, which is a tool in the capable hands of the employer, used to manipulate the consciousness of people.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративне управління, корпорація, норми поведінки, мотивація, ефективність персоналу.

Key words: corporate culture, corporate governance, corporation, behavior, motivation, efficiency of staff.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективне корпоративне управління передбачає сумлінне та чесне ведення справ. Інвестори це цінують, переймаючись довірою і вкладають кошти в таку корпорацію. Це прямо впливає на підвищення ринкової вартості та привабливості компанії і полегшує їй доступ до засобів інвесторів.

Найвагоміший аргумент на користь удосконалення системи корпоративного управління полягає в тому, що таке вдосконалення сприяє зростанню прибутковості компанії. Всі дослідження, та й просто здоровий глузд показують, що поліпшення системи корпоративного управління безпосередньо і негайно призводить до підвищення вартості акцій компанії. Причина очевидна: чим краще система корпоративного управління, тим вище рівень довіри інвестора і, отже, тим менше ризик і вище вартість.

Крім того, природно, що зростання вартості компанії відповідає основному завданню ради директорів, що полягає в максимальному збіль-

шенні її привабливості для акціонерів. У таких компаніях курс акцій вище, а позикові кошти їм обходяться дешевше або пропонуються на більш вигідних умовах, коли інвестори їм довіряють, що якраз і буває при хорошому корпоративному управлінні. Додаткова перевага підвищення прибутковості компанії полягає в можливості залучати капітал на більш вигідних умовах. Це відноситься як до акціонерного, так і до позикового капіталу. Компанія, яка в своїй практиці дотримується принципів ефективного корпоративного управління, користується довірою інвестиційного товариства [1].

Підвищення ступеня керованості компанії, її підзвітності власникам, поділ функцій власника і менеджера дозволяє компаніям, що впровадили систему корпоративного управління, підвищити ефективність роботи, керованість і підзвітність акціонерам.

Професійно працююча рада директорів забезпечує стратегічне планування та контроль за діями менеджменту, в той час як професійний і правильно мотивований менеджмент у

своїй поточній діяльності з управління компанією докладає максимум зусиль для виконання поставлених цільових завдань.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, швидкої зміни ринкової кон'юнктури, оновлення технологій, збільшення обсягів інформації підприємства знаходяться в стані постійної зміни. Стійкими залишаються лише цінності та культура. Однак рівень розвитку даних категорій цілком залежить від стану розвитку соціально-економічних факторів. Кризові явища початкового етапу переходу України до ринкової економіки зіграли негативну роль на формуванні ціннісних орієнтирів і культури, в тому числі, і у виробничій сфері.

Так, на побудові організаційної культури вітчизняних підприємств негативно позначаються психологічні фактори, пов'язані з тоталітарним режимом роботи, зокрема, безініціативність, беспорядність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй (порушувати закони).

Тому на сьогодні одним з найбільш важливих завдань корпоративного управління є формування якісного нового ставлення до праці, підвищення загального культурного рівня персоналу. При цьому найбільше можливостей для формування організаційної культури у великих організацій та підприємств — корпорацій. Корпорації, як правило, займають провідні позиції в економіці держави, впливають не тільки на неї, а й на політику, соціальне життя.

У зв'язку з побудовою нової економічної системи на пострадянському просторі, а також участю в нашій економіці представників західного бізнесу, за останні 10 років накопичилося вже достатньо прикладів для того, щоб оцінити процес побудови нової корпоративної культури для бізнес-спільноти в Україні. Великі, а за ними і середні українські підприємства, приміряють на себе принципи західного менеджменту і все активніше використовують міжнародний досвід.

По суті, корпоративна культура є прикладом того, як розвиток цивілізації та науково-технічний прогрес формують у суспільства потребу розвивати духовну культуру, а також усвідомлювати пріоритетність етики у трудовій діяльності.

Якщо сьогодні підприємство, компанія, фірма або державна структура бажають бути успішними, їм необхідно створити в своєму колективі певний клімат, основу якого становить корпоративна культура. Чим сильніше корпоративна культура, тим сильніше компанія як зовні, так і внутрішньо, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного і суспільного життя держави. Цим і пояснюється те, що останнім часом питання корпо-

ративної культури все більше привертає увагу теоретиків і практиків управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній літературі існує досить багато визначень, що таке корпоративна культура. Більшість авторів сходиться на тому, що культура корпорації являє собою складну композицію важливих припущень, прийнятих і поділених членами корпорації.

Часто корпоративна культура трактується як прийняті більшою частиною організації філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, очікування і норми, що лежать в основі відносин і взаємодії як усередині організації, так і за її межами.

В.А. Співак наводить такі принципи корпоративної культури [5]:

1. Культурна корпорація — це сучасна організація по всіх факторах культури (матеріальних і духовних).

2. Це гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, за спрямованістю, за ідеями, цілями, завданнями, способами досягнення цілей відповідають один одному.

3. Це організація, яка живе по закону, а не за поняттями.

4. Це соціально-економічна і технічна система, яка спирається на досягнення наук.

5. Це організація, де людей сприймають як головну цінність.

6. Це організація, що постійно розвивається, яка будує свої відносини з суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища на основі розуміння їх системної сутності і унікальності.

Д. Елдрідж і А. Кромбі під культурою організації розуміють унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею цілей [7].

К. Голд вважає, що корпоративна культура — це унікальні характеристики особливостей організації, що виділяє її серед інших в галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств в необхідному руслі.

М. Мескон визначає культуру як атмосферу і клімат в організації. За його словами, культура відображає звичаї, які переважають в даній організації [3].

Е. Уткін бачить корпоративну культуру як систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками фірми, і обумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [6].

Своє визначення корпоративної культури пропонують О.С. Виханський і О.І. Наумов: набір найбільш важливих припущень, що сприймаються членами організації та виражаються в цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири в їх поведінці і діях [2].

На думку А. Савчук і А. Бурлакової, корпоративна культура складається з трьох рівнів: зовнішнього, базового і внутрішнього [4]. Її пізнання починається з першого, "зовнішнього", що включає такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все те, що можна відчувати і сприймати п'ятьма почуттями людини (зір, слух, смак, нюх, дотик). Тут речі і явища легко виявити, але інтерпретувати і розшифровувати їх в термінах корпоративної культури не завжди просто. Наступний рівень — "базовий". На цьому рівні пізнання поглиблюється. Цінності цього рівня більш глибокі, в порівнянні з попереднім, хоч і є їх продовженням. Вони складають основу, на якій будуються норми і форми поведінки; розділяються і декларовані засновниками, авторитетними працівниками, виступають ключовою ланкою, що формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. До таких цінностей належать місія компанії, її кодекс, правила взаємовідносин співробітників компанії. Окрім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень — "внутрішній". Він прихований від очей сторонньої людини, оскільки включає незадекларовані правила, що регулюють відносини співробітників компанії, як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. У той же час, він безумовно важливий — в силу можливого позитивного чи негативного впливу на формування та реалізацію перших двох рівнів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Отже, корпоративна культура — це комплекс зовнішніх атрибутивних чинників, базових цінностей та внутрішніх недеklarованих правил поведінки персоналу корпорації, які визначають якість адаптації нових співробітників, забезпечують підтримку норм і правил поведінки, спрямовують і об'єднують дії персоналу, спонукають співробітників активно брати участь у справах організації.

Слово "культура" (лат. культура, форми: colui, cultum, colere) має латинське коріння і

означає обробляти, вирощувати, розводити, проживати, населяти, турбуватися, поважати і, нарешті, бути освіченим, мати хороші манери. Культуру не можна розкласти на складові, виміряти, або описати певними формулами.

Словосполучення "корпоративна культура" вперше було вжито в ХІХ столітті у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Мольтке. Їм він визначив відносини у офіцерському середовищі. Вже наприкінці ХІХ століття вивченням впливу людських відношень всередині корпорації почали займатися представники Школи менеджменту людських відносин.

Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність підприємства сприяв Хоутонський експеримент, проведений в чиказькій компанії "Вестерн електрик" (Western Electric) на початку 30-х років ХХ сторіччя групою американських вчених на чолі з Елтоном Мейо, щоб дослідити діяльність корпорації в культурному аспекті. Висновки вченого щодо необхідності "осмисленого життя для індивідуума в компанії", розвитку "почуття групової причетності" на основі спільних цінностей стали своєрідним поштовхом до подальших спроб дослідження потреб і поведінки працівників з точки зору культури їх організації.

У другій половині ХХ століття почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття "корпоративна культура" охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.

Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Найпростіше визначення корпоративної культури — це звичайний спосіб поведінки співробітників в компанії. Те, як співробітник буде себе вести в організації, залежить не стільки від формальних процедур і правил, які просто не можуть регламентувати кожен крок співробітника, а більше від норм поведінки, що склалися в групі, від цінностей, якими керується працівник, від ставлення співробітника до певних явищ і понять, від деяких "ритуалів". Саме норми, цінності, ставлення та ритуали складають корпоративну культуру кожної компанії. Корпоративна культура створюється постійно, досить тривалий час, і створюється співробітниками компанії, які ведуть себе так, а не інакше.

Типова поведінка постійно перетворюється на норму, якої мають дотримуватися всі співробітники компанії і яку повинні приймати всі нові співробітники, які приходять в компанію.

На жаль, в українських ділових колах єдиної думки про корпоративну культуру та її

значення поки ще немає. Роботи соціологів свідчать про те, що:

1) 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі вона повинна бути на підприємстві;

2) 40% українських підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;

3) 35% визнають необхідність її у своїй компанії, але для цього у них не вистачає ні часу, ні ресурсів;

4) 25% взагалі вважають її непотрібною.

Основне завдання, яке вирішується за допомогою корпоративної культури — це традиційне створення і збереження цілісності і стабільності підприємства в цілому і колективу зокрема.

На сучасному етапі розвитку українських компаній, керівники підприємств і топ-менеджери вважають корпоративну культуру певного роду "панацеєю", засобом від усіх хвороб. І якщо фахівець з людських ресурсів приходить у компанію, йому ставиться першочергове завдання — розвинути або створити корпоративну культуру компанії. Причому така постановка питання характерна для українських компаній, коли фінансові показники не задовольняють показниками успішності.

Сьогодні існує дефіцит кваліфікованих, досвідчених і лояльних кадрових робітників. Тому розвиток кадрів, збереження кваліфікованого колективу, вкладення в персонал і установка на стабільність — характерні риси підприємств, навіть орієнтованих на нову ідеологію. Установка на команду, сім'ю реалізується практично на всіх підприємствах. Формування команди і розвиток командного духу розглядається обов'язковою умовою успішності та ефективності.

Приживлюваність в організації елементів корпоративної культури залежить від її "сили". "Сила" культури організації визначається наступними параметрами:

1) ступінь розподілення елементів корпоративної культури членами організації;

2) ясність пріоритетів культури;

3) кількість елементів та/або припущень, поділюваних працівниками.

Тобто можна сказати, що чим більша кількість працівників організації поділяє і приймає цінності і припущення корпоративної культури, чим більш чітко визначені і прописані пріоритети, тим корпоративна культура сильніше, а значить, має більш глибокий вплив на поведінку працівників корпорації.

Корпоративна культура, її принципи та завдання тісно пов'язані з таким і поняттями як цілі корпорації та імідж компанії.

Визначення цілей організації — чи повинна вона діяти заради отримання максимального прибутку або "служити споживачам" і зберігати принцип клієнтоорієнтованості — являє собою дуже важливе питання, від якого безпосередньо залежить політика і стратегія розвитку організації.

Орієнтація на клієнта — це орієнтація на довгострокові відносини, тривалість розвитку, розуміння того, що "ми прийшли в бізнес всерйоз і надовго".

Відповідно і працівники корпорації сприймають трудові відносини з нею як довгострокові, по іншому сприймають її базові цінності і з гордістю оцінюють свою приналежність до даної організації.

З точки зору клієнтів, одним з основних параметрів оцінки організації являє її імідж у діловому середовищі. Імідж — це фактор довіри клієнтів до фірми і до товару, фактор росту числа продажів, кредитів, а відповідно від цього безпосередньо залежить занепад чи процвітання компанії. Потрібно пам'ятати про те, що імідж — це поняття динамічне, і залежить безпосередньо від поведінки співробітників компанії.

В українському бізнесі досить часто навіть зараз використовується модель поведінки, за якої компанія декларує "клієнтоорієнтований" підхід до бізнесу, але поведінка її співробітників, принципи ведення бізнесу, бізнес-поведінка цілком орієнтована скоріше на зворотне. Все частіше для представників середнього бізнесу приходить розуміння того, що декларування якихось принципів з не підкріпленими фактами завдають непоправної шкоди іміджу компанії.

Корпоративна культура багатоелементна і завжди структурована, вона складається з багатьох елементів, наприклад: критерії прийняття на роботу, просування і звільнення працівників; критерії визначення винагород і статусів; реакція керівництва на критичні ситуації в корпорації; тренінгова політика, можливості для навчання та особистісного та професійного розвитку і т.д.

Перед кожною організацією стоїть завдання відповідності стратегії розвитку та існуючої корпоративною культурою. У тому випадку, якщо такої відповідності не спостерігається, то виникає серйозна проблема як в досягненні поставлених цілей, так і в морально-психологічному кліматі в колективі організації.

Однак прив'язка корпоративної культури до результатів діяльності підприємства слабка, залежність економічного ефекту від характеристик культури якщо й артикулюється, то тільки як декларація, підтвердження цьому на рівні конкретних управлінських практик мало. Нові цілі корпоративності на даний момент є зовнішніми по відно-

шенню до колективів підприємств. Такі поняття, як прибуток, ринок, клієнт поки є тільки підтримуваними, але не розділяються цінностями.

Сьогодні менеджмент акцентує свою увагу на цінностях трудової поведінки та якості трудових ресурсів, зміна яких має забезпечити в майбутньому прийняття ринкових бізнес — цінностей.

Передумовами цього є незадоволеність нових менеджерів якістю робочої сили, причому не рівнем професіоналізму, а соціальною незрілістю, неготовністю до роботи в нових умовах. Управлінці журяться з приводу тотальної несамостійності, безініціативності і лінії працівників. Вимоги ринку змушують активно займатися зміною цієї ситуації. Наслідком цього є формування таких цінностей, як індивідуальна відповідальність, дисципліна, ініціативність, мобільність.

Мета нової корпоративної культури — формування ринкового економічного мислення працівників усіх рівнів. Але поділяють нові цінності поки тільки менеджери вищої та середньої ланки. Навіть на підприємствах, які усвідомлено займаються питанням формування нової культури, менеджери визнають, що до робочих нова ідеологія не доходить. Таку ситуацію обумовлює в першу чергу проблема трансляції нових цінностей зверху — вниз, що виражається в культурному протиріччі між "новими" і "старими" кадрами.

Потрібно розуміти, що корпоративну культуру формує поведінка співробітників, тобто культуру визначають ті фактори, які здатні вплинути на поведінку: перш за все персональна та групова мотивація співробітників, їх цінності та норми, система стимулювання і винагороди (співробітник визначає, що є цінним для компанії і які норми поведінки тут прийнятні, виходячи з того, за що компанія винагороджує і за що карає). Дуже сильними факторами, які впливають на корпоративну культуру, є поведінка лідерів, зовнішні і внутрішні інформаційні потоки, видатні та урочисті події, які відбуваються в компанії.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Виходячи з вищесказаного, можна відзначити, що вплив на фактори, що визначають корпоративну культуру, дозволить якісно підвищити її рівень, а, отже, і підвищити загальну результативність діяльності всього підприємства в цілому.

Основною перешкодою на шляху формування нових культурних практик стають лінійні керівники. На більшості підприємств, де працює нова команда менеджерів, спостерігається протистояння між виробничниками і управлінцями. Начальники цехів як і раніше ратують за пріоритет і розвиток виробництва (в той час як нові управлінці роблять ставку на маркетинг і

управління фінансами), реалізують колективістські принципи роботи з колективом, волюють до неформальних комунікацій та ін.

Щоб переломити існуюче ідеологічне протиріччя вищий менеджмент намагається перетягнути виробничників на свою сторону, зробити з них причетних партнерів і провідників нової ідеології, для чого декларується політика посилення ролі і статусу лінійного менеджменту.

Власне кажучи, корпоративна культура — це атмосфера, в якій ми перебуваємо, яка нас оточує, це все, з ким або з чим ми маємо справу на роботі.

Завдання керівника або топ-менеджерів корпорації полягає в розумінні ролі і місця їх особистої корпоративної культури в досягненні цілей організації, розуміти специфіку культури організації, формувати її, коректувати і підтримувати на оптимальному рівні.

Література:

1. Асаул А.Н. Критерии эффективности деятельности корпоративной структуры / А.Н. Асаул, А.В. Батрак // Экономика строительства. — 2001. — № 2.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент. — М.: Гардариха, 1998.
3. Мескон А. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994. — 701 с.
4. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. — 2005. — № 5.
5. Спивак, В.А. Корпоративная культура. Текст / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001
6. Уткин Э.А. Этика бизнеса. — М.: Зерцало, 1998. — 254 с.
7. Элдридж Д. Социология организации / Д. Элдридж, А. Кромби — Лондон, 1974. — 248 с.

References:

1. Asaul, A. Batrak, A. (2001), "Performance measures corporate structure", Construction Economics, vol. 2, pp. 178—197.
2. Vihansky, O. Naumov, A. (1998), Menedzhment [Management], Gardariha, Moscow, Russia.
3. Meskon, A. (1994), Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management], Delo, Moscow, Russia.
4. Savchuk, L. Burlakova, A. (2005), "Development of corporate culture in Ukraine", Staff, vol. 5, pp. 267—278.
5. Spivak, V. (2001), Korporativnaja kul'tura [Corporate culture] St. Petersburg, Russia.
6. Utkin, E. (1998), Jetika biznesa [Business ethics], Zercalo, Moscow, Russia.
7. Eldridge, D. Crombie, A. (1974), Sociologija organizacii [Social organization], London, UK. *Стаття надійшла до редакції 25.04.2014 р.*