

УДК 658:330.87

Фокіна-Мезенцева К.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну

Черватюк Д.О.,
магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УСПІШНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Фокіна-Мезенцева К.В., Черватюк Д.О. Корпоративна культура та її вплив на успішність організації. Визначено головні принципи та своєрідність становлення корпоративної культури, розкрито значення самого поняття, визначено його різновиди та вплив на внутрішній розвиток компанії.

Ключові слова: корпоративна культура, організація, персонал, норми, принципи, управління.

Фокина-Мезенцева Е.В., Черватюк Д.А. Корпоративная культура и ее влияние на успешность организации. Определены основные принципы и своеобразие становления корпоративной культуры, раскрыто значение самого понятия, определены его различия и влияние на внутреннее развитие компании.

Ключевые слова: корпоративная культура, организация, персонал, нормы, принципы, управление.

Fokina- Mezentseva E.V., Chervatyuk D.A. Corporate culture and its influence on the success of the organization. The basic principles and the establishment of a kind of corporate culture, disclosed the value of the concept, defines its differences and the impact on the company's internal development.

Key words: corporate culture, organization, personnel, rules, principles, management.

Постановка проблеми. Корпоративна культура на високому рівні перестала бути чимось незвичайним. Насправді корпоративна культура повинна бути на належному рівні, нарівні з іншими перевагами компаній. Важливість цієї тематики виходить із потреби збудування належної концепції та способів становлення корпоративної культури в компанії як фундаменту її безперервного функціонування.

Сучасна дійсність ставить перед організацією необхідність гнучко реагувати на зміни, що відбуваються в суспільстві. Це впливає на структуру і зміст роботи всіх співробітників структурних підрозділів. Будь-яка організація є складною сукупністю великого числа

взаємопов'язаних елементів: персонал, матеріально-технічна база, зміст діяльності тощо. Набір зазначених елементів являє собою організаційний потенціал. Вважається, що основу організаційного потенціалу становить так звана культура організації – сукупність управлінського персоналу, системи цінностей і процедур, комплекс найбільш стабільних і тривалий час існуючих характеристик організації. В контексті вищезазначеного необхідно визначити принципи, значення, сутність та вплив корпоративної культури на внутрішній розвиток компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру з погляду економічного поняття

та важливого інструменту управління розглядали науковці й вчені різних країн: І. Мажура, Т. Алпеева, І. Петрова, Білоусова С.В., О. Грішнова, М. Коул, Ю. Красовський, Т. Кицак, Д. Денисон, К. Камерон, Е. Шейн, С. Рей, Ф. Герцберг, Ф.У. Тейлор та багато інших.

Е. Шейн трактував корпоративну культуру як комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний [9].

С.В. Білоусова визначила це соціально-економічне явище як, з одного боку, сукупність морально-етичних принципів, соціальних норм і правил поведінки в організації, а також ціннісних орієнтацій, прийнятих і поділюваних працівниками компанії і представлених у вигляді низки артефактів культури, а з іншого боку – комплекс свідомих і підсвідомих дій як співробітників, так і керівництва фірми, що утворилися в результаті первинних установок засновників компанії і подальшого цілеспрямованого осмислення діяльності фірми, спрямованої на досягнення успішних результатів. Проте в наукових працях все ще немає однозначної думки щодо сутності корпоративної культури та механізмів її впливу на трудовий потенціал підприємства, загальну успішність, реалізацію та застосування в дії [3].

Тлумачення категорії «корпоративна культура» виявили різноплановість та розбіжність у поглядах авторів. У результаті було видокремлено конкретні позиції науковців, а корпоративну культуру запропоновано трактувати як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей організації. Узагальнення досвіду показує, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами управління, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості послуг, створення соціального клімату тощо [7].

Формулювання цілей статті. Розгляд поняття «корпоративна культура», її головних принципів й особливостей, визначення її впливу безпосередньо на успішність організації.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

На сучасному етапі розвитку та становлення економіки відомо, що практично всі організації, які успішно функціонують, мають певну корпоративну культуру, тобто сукупність найбільш важливих положень їх діяльності, які обумовлені стратегічним підходом до розвитку й відображаються у цінностях та соціальних нормах працівників. Сутністю виступає своєрідна форма існування системи, в яку входить сукупність

домінуючих серед працівників колективу цінностей, та варіантів їх реалізації на тому чи іншому етапі.

У літературних джерелах корпоративна культура залежно від здійснюваного впливу на формування внутрішніх цінностей колективу розділяється на позитивну та негативну. Позитивна – закріплює у співробітника компанії цінність його професійної діяльності як спосіб індивідуального саморозвитку та самореалізації, а цінність організації як методу задоволення власних потреб. Негативна – відображає ситуацію, в якій трудова діяльність являється вигідною, але не представляє з себе цінності з погляду самореалізації чи особистого розвитку. Перша спостерігається у тих організаціях, які стабільно розвиваються або мають тимчасову нестабільність.

Корпоративна культура являється визначальним фактором в управлінні персоналом. Вона завжди особлива, унікальна. Результати досліджень доводять, що двох однакових корпоративних культур на різних підприємствах чи в організаціях неімає. Але на них можуть бути використані одні й ті ж самі засади, схожі методи. Одним із них є застосування корпоративної культури.

Принципами вважаються вихідні твердження, що є фундаментом та впливають на формування й подальший їх розвиток. Дотримання організацією принципів впливає на стан корпоративної культури, ефективність управлінської діяльності та результати роботи співробітників.

Важливим етапом оцінки культури є виявлення власне поглядів самих працівників. Бачення керівниками корпоративної культури може відрізнитися від бачення її персоналом. Завдання корпоративної культури – створення в організації «команди», формування єдиного комплексного стилю в діях всіх її співробітників. Корпоративна культура – поняття багатогранне, що включає в себе чотири основних структурних елемента: бачення (філософію) організації, систему пануючих цінностей, норми і правила поведінки і, нарешті, процедури і поведінкові ритуали, прийняті в даній організації.

Бачення (філософія) організації пояснює причину її існування, громадський статус, характер взаємин із зовнішнім середовищем і співробітниками. Бачення є гарним засобом мотивації працівників, особливо в великих децентралізованих організаціях, воно допомагає згуртувати, об'єднувати діяльність людей в одному напрямку. У місії не підкреслюється бажання комерційних організацій отримати прибуток, воно об'єднує індивідуальні ідеали всіх учасників організації в єдиний еталон цінностей. Крім того, бачення створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує спадкоємність наступних одна за одною цілей. Будь-яка мета обмежує рамки дій організації своїм виконанням, у бачення ж немає фінішної межі, воно створює імпульс для постійного прогресу.

Яким має бути бачення конкретної організації? Сьогодні фахівці рекомендують враховувати наступні його особливості. Бачення зобов'язане надихати. Воно повинно бути захоплюючим і малювати картину того, до чого дійсно варто прагнути. Бачення повинно містити в собі елемент виклику (зовнішнім обставинам, конкурентам, самим собі). Хоча бачення демонструє скоріше якусь ідеальну організацію, тим не менше, воно повинно бути реалістичним і заслуговує на довіру. Цього можна

досягти, вказавши шляхи руху і, отже, можливості досягнення бачення. Співробітники повинні знайти своє місце в баченні – чітко уявляти свій власний внесок в його реалізацію. Найважливіша мета бачення полягає в тому, щоб надати сенс праці і, отже, мотивувати працівників організації. Разом з тим бачення – це найменш чіткий орієнтир в діяльності організації в порівнянні з іншими, кількісно заданими цілями (наприклад, розміром прибутку, товарообігом тощо).

Другим структурним елементом корпоративної культури виступає сукупність певних цінностей, якими керується менеджмент і більшість співробітників при прийнятті управлінських рішень. Цінності визначають характер цілей, які ставлять перед організацією її керівники, а також їх реакцію на зміни, в тому числі в екстремальних (кризових) ситуаціях. Виявом бачення, а також базисних цінностей організації зазвичай виступає організаційне кредо (звичайно, якщо менеджмент спеціально подбав про його формулювання).

Третій структурний елемент корпоративної культури – норми і правила поведінки, яких дотримується організація у взаєминах зі співробітниками і зовнішнім оточенням. Спільні усіма співробітниками ці норми дозволяють організації постійно домагатися цілей, а певний характер взаємовідносин всередині організації формує її морально-психологічний клімат, від якого залежить, якого типу співробітники будуть в ній працювати. Цікаво зауважити, що норми і правила поведінки, прийняті в організації, деколи орієнтують співробітників на виконання вимог більш жорстких, ніж це передбачено державними законами, віддаючи пріоритет саме внутріорганізаційним вимогам. Норми і правила поведінки, що зачіпають в тому числі і зовнішній вигляд співробітників, знаходяться в цьому разі в повній гармонії з базисними цінностями і баченням (філософією) організації, що сприяє формуванню єдиної, логічно несуперечливої корпоративної культури.

Бачення, в свою чергу, допомагає візуалізувати наміри менеджменту щодо майбутнього організації з урахуванням розуміння того, де компанія знаходиться в цей момент. Як бачимо, правильне бачення є невід'ємною частиною потужної корпоративної культури, а також запорукою успіху компанії в майбутньому. Гарна культура всередині компанії – це взаємна довіра і повага. Зворотній зв'язок з персоналом – це спосіб підвищити гнучкість компанії [1].

І останній елемент корпоративної культури – це процедури і поведінкові ритуали, які пов'язані з прийомом на роботу і звільненням, просуванням по службі, технологіями обміну службовою інформацією, заохоченням і оголошенням стягнень, проведенням певних церемоній.

Таким чином, корпоративна культура є сукупністю пануючих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і способу мислення, що визначають зміст і характер поведінки співробітників організації, незалежно від їх реального службового становища.

Можливо стверджувати, що корпоративна культура являє собою досить дієвий елемент управління в організаціях, де вона розвинена, може замінити собою традиційне ієрархічне управління. Так, корпоративна культура виробляє об'єднання членів організації на основі певного набору цінностей для спільної діяль-

ності по досягненню загальних цілей. Корпоративна культура забезпечує, з одного боку, взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників, а з іншого – пристосування організації до її зовнішньому середовищі. За допомогою вироблених принципів діяльності та неформальних правил організаційна культура вказує на бажану поведінку співробітників усередині організації і самої організації в зовнішньому середовищі, створює загальну шкалу для оцінки результатів діяльності персоналу. Через прийняту в організації систему заохочення корпоративна культура стимулює співробітників до найбільш ефективної діяльності. У підсумку вибір стратегії організації багато в чому визначається специфікою, яка існує в організації культури. У зв'язку з цим стійкість корпоративної культури може свідчити про її відповідність стратегії, а зміни – про наявність певного протиріччя.

Для того, щоб проаналізувати зміст корпоративної культури необхідно оцінити, які правила і норми присутні в розглянутому середовищі, що заохочується, яка поведінка вважається допустимою, і навпаки, що заборонено і вважається недоречним, непристойним. Аналізуючи подібні базові заборони, які існують у кожній групі, виявляють особливості корпоративної культури. Узагальнюючи все вищесказане, розроблена автором концептуальна схема, що відображає сутність, структуру, головну мету та основні фактори, що впливають на формування та розвиток корпоративної культури, що відображено на рис. 1 [4].

Представлені структурні елементи корпоративної культури змістовно можуть відрізнитися між структурними підрозділами (відділами) організації, що виражається у формуванні так званих субкультур конкретних відділів, які в сукупності і формують загальну корпоративну культуру організації.

Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери, адже вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей ніж звичайні працівники [2].

Д. Денісон, професор Міжнародного інституту розвитку управління в Лозанні, протягом 15 років на прикладі 1200 компаній, досліджував залежність між корпоративною культурою та ефективністю різних аспектів діяльності підприємств. Відповідно до створеної ним моделі корпоративну культуру характеризують чотири основні параметри, що впливають один на одного: це параметри причетність, узгодженість (послідовність), здатність до адаптації і місія компанії.

Найбільш важливим для підприємства є показники продуктивності праці. Американські дослідники в області економіки виробництва Т. Диллі і А. Кеннеді виділили позиції корпоративної культури, які безпосередньо впливають на продуктивність праці співробітників і загалом на ефективність підприємства [6]:

- 1) наявність чіткої місії у підприємства, яка здатна об'єднати всіх співробітників і керівництво;
- 2) керівник є визнаним лідером у своїй організації;
- 3) добре розвинені канали комунікацій, що забезпечують доступ до вищого керівництва для будь-якого співробітника;
- 4) в рівній і значною мірою увага приділяється і людям,

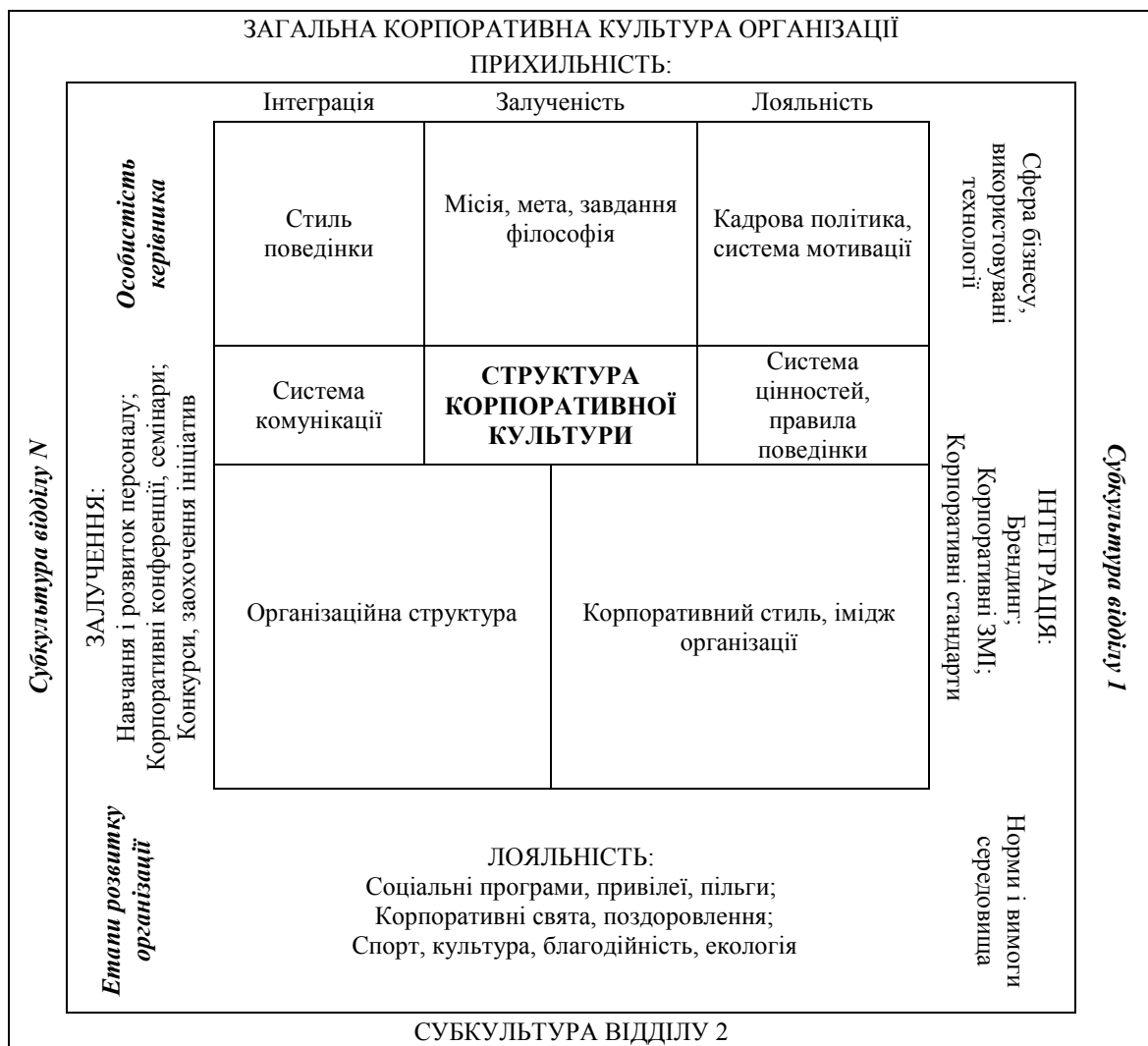


Рис. 1. Структурні елементи та чинники впливу на розвиток корпоративної культури організації

і продуктивності; 5) клієнти та їх обслуговування є найважливішою цінністю підприємства; 6) наявність і поширення культурних форм (церемоній, ритуалів, звичаїв); 7) позитивний соціально-психологічний клімат; 8) задоволеність працею, професіоналізмом, винагородою і життям в цілому [6].

Іцхак Адізес в книзі «Управління життєвим циклом корпорації» стверджує що, корпоративна культура подібна імунній системі організму, яка бореться з вірусами і бактеріями: вона невинно бореться з неправильним мисленням співробітників і запобігає прийняттю помилкових рішень. Бачення, в свою чергу, допомагає візуалізувати наміри менеджменту щодо майбутнього організації з урахуванням розуміння того, де компанія знаходиться в даний момент.

Узагальнюючи дослідження корпоративної культури, важливо відзначити, що такі характеристики, як місія, стиль керівництва, адаптивність і прихильність співробітників тісно пов'язані з показниками ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності (якість продукції, рівень продажів, частка ринку), а також з трудовими показниками (рівень плинності кадрів, ступінь керованості, рівень продуктивності праці, стан трудової дисципліни).

Отже, розвиток виділених характеристик і параметрів корпоративної культури призведе до стабільних високих показників діяльності підприємства.

Ще Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили в своїх дослідженнях зв'язок між культурою і успіхом у роботі підприємства, описавши управлінську практику успішних фірм і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які привели підприємства до успіху. В узагальненому вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності підприємства була представлена і в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Ця ідея була розвинена і конкретизована Р. Квіном і Дж. Рорбахом в їхній моделі «Конкретизовані цінності і організаційна ефективність», що пояснює вплив тих чи інших цінностей на ефективність діяльності підприємства. [5].

Позитивні корпоративні культури полегшують комунікацію і процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Найбільш важливим фактором позитивної корпоративної культури є її неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований розвиток їх особистих і професійних якостей через працюючі правила і норми, носієм яких є персонал, його провідні фахівці та досвідчені кадрові працівники.

При позитивній культурі співробітник сприймає себе, частиною підприємства, вірить в те, що його

діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства. Усвідомлюючи особисту відповідальність за загальний продукт спільної діяльності, працівник прагне сумлінно виконувати свої виробничі обов'язки, це формує його норму поведінки. Працівники налаштовані на творчість, знаходження оптимальних способів здійснення своєї діяльності. Формується відповідальність працівника за якість виробленого ним продукту, зростає його зацікавленість в його підвищенні. Все це створює атмосферу захопленості своєю працею. Успішність працівника в результаті стає підставою і для успішної діяльності підприємства.

Висновки. Внаслідок викладеного матеріалу, можна з певністю твердити, що корпоративна культура – це уста-

новлені норми внутрішньої та зовнішньої поведінки, культура відносин між співробітниками, від чого повністю залежить імідж організації та ефективність і стабільність її діяльності. Тільки в останні роки корпоративну культуру стали визнавати значущим показником, необхідним для правильного розуміння управління на підприємстві. Можна сказати, що корпоративна культура є основою життєвого потенціалу підприємства: те, заради чого люди стали членами однієї компанії; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності підприємства вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано. Все це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх його функціонування і виживання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Адизес І. Управління життєвим циклом корпорації / І. Адизес. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
2. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11–15.
3. Белоусова С.В. Корпоративное управление в непроеизводственной сфере: [уч. пособ.] / Белоусов А.М., Белоусова С.В., Полонский В.Г. Херсон: Дніпро, 2012. 416 с.
4. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / К.В. Фокіна-Мезенцева. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
5. Рамперсад Х., Горшенин В., Короленко А. Шлях до досягнення ефективності, гармонійного розвитку особистості і організації // Управління персоналом. 2008 № 19. С. 7–12.
6. Рэнди Дж. Пеннингтон. Да здравствует Результат! Роль корпоративной культуры / Пеннингтон Рэнди Дж. «Омега-Л». 2008.
7. Семененко І.С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні / І.С. Семененко // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2(49). С. 122–128.
8. Чернов С.С. Оценка результативности и эффективности деятельности управляющей компании / С.С. Чернов // Проблемы современной экономики. 2009. № 1.
9. Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. СПб.: Питер, 2002. 336 с.