

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК УСПІШНОСТІ КОМПАНІЇ CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF SUCCESS OF COMPANY

УДК 331.104

Мельник П.І.

студент
Хмельницький
національний університет

Зелена М.І.

старший викладач
Хмельницький
національний університет

У статті розглядається різне розуміння значень терміну «корпоративна культура», виділяються основні складники корпоративної культури, проводиться аналіз впливу принципів і цінностей корпоративних культур провідних компаній на успіх компаній та підприємств.

Ключові слова: корпоративна культура, інновації, артефакти, неформальні групи.

В статье рассматривается различное понимание определений термина «корпоративная культура», выделяются основные составляющие корпоративной культуры, проводится анализ влияния принципов и цен-

ностей корпоративных культур ведущих компаний на успех компаний и предприятий.

Ключевые слова: корпоративная культура, инновации, артефакты, неформальные группы.

The article discusses the understanding of different definitions of the term «corporate culture», highlights the main components of the corporate culture, analyses the influence of the principles and values of the corporate cultures of the leading companies on the success of the companies and enterprises.

Key words: corporate culture, innovation, artifacts, informal groups.

Постановка проблеми. Задля успішного функціонування протягом тривалого часу організація має бути як результативною, так і ефективною. За словами П. Друкера [1, с. 48], результативність є наслідком того, що «виготовляють потрібні, правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі». І перше і друге є однаково важливими.

Досягнення цих показників є результатом складної управлінської та виробничої діяльності людей – членів організації. Великою мірою успішності організації залежить від її керівників.

На успішність тих чи інших компаній, підприємств, установ чи організацій впливають різні чинники, які в загальному можна поділити на внутрішні та зовнішні. Організація як відкрита система функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають можливість своєчасно й адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і становлять її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку, це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку, це розміри організації. Великі підприємства із тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу.

Найчастіше у внутрішньому середовищі організацій виділяють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання і люди, що об'єднують свої зусилля з метою досягнення поставлених цілей [2, с. 185]. Люди є носіями не лише знань, професійних та ділових навичок, але й звичок, традицій, правил поведінки, тому говорять про формування в організації певної організаційної культури, вважаючи її такою, що найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми [3]. Нині, коли можливості придбання засобів виробництва, найму найкращих працівників та організація виробництва більш-менш рівні, то дійсно успішну, інноваційну компанію серед усіх

інших визначає те, яка організаційна культура існує на даному підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тема корпоративної культури вивчається дуже активно в останні 10–20 років. Класичними дослідниками цього питання є П. Друкер, М. Армстронг, Е. Шейн. Сучасними науковцями, які досліджували вплив корпоративної культури є В.А. Співак, В.В. Стадник та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення основних складників корпоративної культури в компаніях, вплив корпоративної культури на успішність компанії, наведення сучасних прикладів нестандартних корпоративних культур.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні тенденції в провідних економіках світу розвиваються в напрямі ефективнішого, раціональнішого використання трудового капіталу на своїх підприємствах, зменшення годин роботи, запровадження ненормованого робочого дня. Розуміння менеджменту провідних компаній іде до того, що не кількість проведеного часу на заводі чи в офісі визначає ефективність працівника, а саме результати, яких він досягає. На хороших підприємствах максимальних результатів очікують, змушуючи працівника самому заповнювати свій робочий час, а на найкращих – допомагають якнайкраще організувати свій час задля найбільш продуктивної роботи. Такі рухи в управлінні персоналом нагадують революцію, яку активно просував Генрі Форд, хоч і розпочала її інша особа.

У кінці XVIII ст. для того щоб досягти максимальної користі із заводів, вони повинні були працювати без зупинки 24 години на добу, сім днів на тиждень, тому люди працювали по 10–16 годин на день. Але така людина, як Роберт Оуен, розпочала рух за восьмигодинний робочий день. Його девізом була фраза: «Вісім годин роботи, вісім годин відновлення, вісім годин відпочинку».

І це все ж сталося трішки пізніше, коли Генрі Форд дійсно реалізував восьмигодинний робочий

день і змінив стандарти організації виробничого процесу.

Найпершою компанією стала Ford Motor Company, яка в 1914 р. не тільки скоротила робочий день для своїх працівників у два рази (до восьми годин), але ще й збільшила заробітну плату всіх своїх працівників у два рази. У підсумку це призвело до того, що продуктивність компанії збільшилася і працівники зуміли робити той же обсяг роботи за вісім годин (а не за 16). Ford Motor збільшила свій прибуток у два рази протягом двох наступних років, що стало шоком для інших галузей промисловості. І це підштовхнуло інші компанії до того, щоб зробити восьмигодинний робочий день стандартом у тривалості робочого часу.

Сучасні ж рухи в управлінні персоналом рухаються в напрямі все більшого скорочення знаходження працівника за виконанням безпосередньо своїх обов'язків. Зумовлені такі рухи здебільшого на кращому вивченні за останні 100 років фізіології та психології людини, її поведінкових характеристик, а також інновацій та нових відкриттів в науці, техніці, що зумовило більшу автоматизацію та зменшення фізичної та ручної праці.

Одна з речей, про яку ми як люди постійно забуваємо, це те, що ми дуже сильно відрізняємося від машин. Машини рухаються лінійно, а люди – циклічно. Тому, дійсно, ефективний робочий день повинен поважати людську натуру і бути побудованим на ультрадіяльних ритмах. Ультрадіяльні ритми – це ритми тривалістю менше доби. Приклади: концентрація уваги, зміна больової чутливості, процеси виділення і секреції, циклічність фаз, що чергуються протягом шести-, восьмигодинного нормального сну людини. Основна ідея полягає в тому, що мозок людини може бути зосереджений на одному завданні протягом 90–120 хвилин, після чого йому необхідна перерва в 20–30 хвилин, яка дає змогу організму відновити свою енергію і зробити невелике перезавантаження для подальшого ефективного виконання поставлених завдань. Ураховуючи вищезазначене, зникає необхідність у восьмигодинному робочому дні, постійній присутності працівника на робочому місці та інших застарілих та непотрібних стандартів та звичок в організаційній культурі підприємств.

Поняття «корпоративна культура» має безліч значень і смислів. На думку Е. Шейна, корпоративна культура – це група колективних базових уявлень, які використовує група під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем [4].

М. Армстронг під корпоративною культурою розуміє модель цінностей, норм, переконань,

установок і припущень, які, можливо, не виражені словами, але формують те, як люди поведуться і як вони діють [3].

Із безлічі існуючих визначень можна виділити головні елементи корпоративної культури: норми і цінності, переконання і поведінка співробітників у компанії.

Е. Шейн вважає, що культура може аналізуватися на декількох рівнях, які відповідають тією чи іншою мірою очевидності культурного явища для спостерігача. Він виділяє три рівня організаційної культури: артефакти, проголошені цінності та базові уявлення (рис. 1) [4].



Рис. 1. Рівні організаційної культури [4]

Артефакти є самим поверхневим рівнем, це все те, що можна побачити, почути, відчути під час знайомства з новою корпоративною культурою. До них можна віднести: манери спілкування, технології і продукти діяльності, стиль одягу, архітектуру і планування будівлі, символіку, церемонії та ритуали організації і т. д.

Проголошені цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє та навіть дуже часто зовнішнє життя організації, формування яких є прерогативою топ-менеджерів [3]. Проголошеною цінністю є будь-яка пропозиція, нововведення, що є в очах групи лише умовною цінністю, навіть якщо воно буде виходити від авторитетної особи. Поки група не зробить спільних дій і її учасники не побачать їх результатів, ця пропозиція буде залишатися на папері і не буде застосовуватися. Якщо ця пропозиція пройде перевірку на практиці, дана цінність стане груповим поданням і буде сприйматися всіма співробітниками. Через певний проміжок часу ці цінності переходять на більш глибокий рівень – рівень базових уявлень.

Під базовими уявленнями ми маємо на увазі основу культури організації, яку її члени можуть не усвідомлювати і вважати непорушною. Саме ця основа визначає поведінку людей в організації, прийняття тих чи інших рішень. Базові уявлення – «глибинний» рівень культури організації. Вони відкрито не виражаються в артефактах і, що ще більш важливо, не можуть бути описані навіть учасниками організації. Ці уявлення знахо-

дяться на підсвідомому рівні співробітників, є для них самі по собі зрозумілі. Найімовірніше, ці уявлення мають таку силу, оскільки привели компанію до успіху. Якщо знайдене рішення проблеми виправдовує себе раз по раз, воно починає сприйматися як щось належне. Те, що було колись гіпотезою, прийнятою тільки інтуїтивно або умовно, поступово перетворюється в реальність. Базові уявлення сприймаються членами групи настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. На практиці якщо група дотримується якогось базового уявлення, то поведінка, яка тримається на будь-яких інших уявленнях, буде здаватися учасникам групи незрозумілою [4].

Правомірно стверджувати той факт, що в деяких компаніях співробітникам дозволяється 20% часу працювати над власними проектами. Виявляється, існує компанія, де цей принцип звели в абсолют. Для прикладу, 100% робочого часу в даній компанії працівники можуть працювати над будь-якими проектами, якими побажають. Менеджерів не існує взагалі, ніяких відділів та начальників. Структура компанії – плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. Виживають ті проекти, які залучають більше співробітників.

Можливо, це звучить як утопія, проте, на нашу думку, варто ознайомитися з принципами менеджменту в компанії Valve, яка займається розробкою комп'ютерних ігор (Half-Life, Portal, Steam). Можливо, ця царина є далекою від звичайних промислових підприємств, проте ми відмічаємо це як тенденцію в західному управлінні персоналом, а не як правило, тому нам варто детальніше розглянути даний приклад як примірник для наслідування. Проте варто також зауважити, що даний приклад недоцільно використовувати як певний «рецепт», адже принципи побудови корпоративної культури на кожному взятому окремому підприємстві будуть визначатись характером діяльності та організацією виробничого процесу. Та все ж ми повинні зауважити, що останні 20–50 років у різних галузях промисловості відзначаються тенденцією зменшення фізичної та ручної праці та перехід до більше розумової праці. Тому досвід заснування такої оригінальної та прогресивної корпоративної культури даної компанії, яка займається винятково розумовою, можна сказати, ідейною творчою діяльністю, є дуже цінним.

У компанії Valve кожен співробітник приймає рішення за себе, над яким проектом йому працювати. Розробники починають свої проекти і конкурують один з одним, переманюючи колег на свою сторону. Кожний співробітник має достатньо часу подумати, до якого проекту приєднатися. У нього є досить часу: під час прогулянок із кафетерію в масажну кімнату, а звідти – в ігровий зал, щоб

пограти в дартс або позайматися на тренажерах. Про те, що саме в даний момент відбувається в компанії, можна дізнатись, просто запитуючи у колег.

Керівництво компанії повністю довіряє своїм співробітникам у виборі проектів і не втручається в процес. Важко повірити, що можна організувати роботу в компанії на таких принципах абсолютної свободи, без менеджменту й управління в традиційному розумінні. Але Valve це вдалося. І хто скаже, що компанія не успішна? Valve зараз заробляє (в перерахунку на одного співробітника більше), ніж Google, Amazon або Microsoft. При цьому доходи кожного залежать від успішності компанії, а значна частина прибутку Valve направляється на виплати заробітної плати, бонусів та премій персоналу.

Принципи менеджменту в Valve описані в 56-сторінковому посібнику для співробітників Valve Employee Handbook. Книга складена зовсім недавно як універсальне керівництво для тих, хто претендує на роботу в компанії.

Хоч ми й навели приклад компанії, яка займається виключно високими технологіями та працює у сфері онлайн-ігор та програм, та все ж варто зазначити, що схожі процеси відбуваються і в інших компаніях, які працюють і в інших сферах господарства. Наприклад, світова мережа ресторанів McDonalds.

Особливість корпоративної культури починається навіть із того, як вони себе досі йменують «рестораном», хоча всім давно зрозуміло, що це заклад швидкого харчування. Проте вони себе позиціонують саме рестораном, тобто закладом сімейного типу, а не лише для тих, хто немає часу нормально харчуватись. І варто зауважити, що в це вірять і самі працівники, тому й усередині кожного їхнього закладу, у будь-якій країні панує сімейна атмосфера, а головне, що вона починається з персоналу. McDonalds – компанія, яка знаходиться в постійному розвитку, вони весь час розширюють свою мережу.

Розвиток і становлення початківця-касира як менеджера-професіонала в цій компанії протікає особливим чином і уособлює особливість корпоративної культури. Їхній відділ розвитку людських ресурсів і навчання допомагає реалізувати місію McDonalds по всьому світу, враховуючи культурні особливості в тій чи іншій країні. Команда цього відділу залучає і надає ресурси для професійного та особистісного зростання, піклується і надихає співробітників McDonalds. Вона прагне, щоб люди отримували задоволення від своєї роботи і кожен міг рости і розвиватися разом із компанією. А команда менеджерів і працівників ресторану на чолі з директором щодня створюють гостинну атмосферу і комфорт, щоб гостям хотілося приходити в ресторани McDonalds.

Проте не лише зарубіжні компанії мають позитивний досвід організації своєї особливої культури. Варто згадати «ПриватБанк», який у сучасній українській банківській системі є зразком того, як потрібно організувати маркетингову роботу, що стала вирішальною в успіху компанії. Також вплинула на успіх компанії й особлива корпоративна культура. Своїх працівників вони виховують у дусі постійної прихильності до банку, націленої на інновації діяльності, регулярного досягнення ефективності у своїй роботі. Загалом, корпоративну культуру «ПриватБанку» можна звести до кількох постулатів, а саме:

- поведінка згідно з нормами етикету;
- виваженість та ефективність у прийнятті рішень;
- клієнт завжди правий. І навіть коли він не правий – він правий;
- все, що потрібно клієнту, завжди є в «ПриватБанку».

Постійна робота з персоналом, якісна маркетингова політика та стабільна корпоративна культура дають змогу «ПриватБанку» ефективно та якісно обслуговувати своїх клієнтів. Окремі негативні випадки в окремих відділеннях ми не враховуємо.

Наводячи приклади оригінальних, успішних, ефективних корпоративних культур на різних підприємствах, у різних компаніях, ми маємо на меті показати приклад того, що творчість та особливість компанії починається з людей, які там працюють, та цінностей, які розподіляють ці люди. Є й інші приклади, не такі успішні, інколи зовсім неуспішні. Проте ясно одне – сучасна ситуація з корпоративною культурою на більшості підприємствах є такою, що не відповідає сучасним світовим тенденціям. І також ми повинні врахувати, що Україні пророкують (за правильного проведення важливих, структурних реформ) місце головної житниці та годівниці Європи, Африки, Близької Азії. Сучасне світове прогресивне аграрне господарство пішло далеко від того способу функціонування, який на даний момент існує в Україні. Варто зауважити, що там вся робота зводиться до регулювання процесів – не на роботі великих збираль-

них машин, тракторів, які здебільшого працюють без водія, тобто програмне забезпечення займається більшістю роботи, участь людини зосереджується саме на роботі логістичних систем підприємства, маркетингу, зв'язках із клієнтами та постачальниками, тобто на тій роботі, яку не може виконати машина. Саме тут проявляється якість тієї організаційної культури, яка існує чи існуватиме на підприємствах.

Повертаючись до України та враховуючи все вищенаведене, можемо сказати, що керівництво країни повинно зосередити свої зусилля як на реформах, так і на швидкому переході до прогресивних та інноваційних методів організації підприємства, і роль корпоративної культури в успіху компаній, які будуть функціонувати в Україні, є дуже важливою.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, правомірно стверджувати, що корпоративна культура зсередини формує підприємство, його успіх і невдачі та реакцію працівників на них. Здебільшого працівники уособлюють ті цінності та думки, ідеї, які панують усередині підприємства. Правильна робота в цій сфері дасть змогу якісно відрізнитись одному підприємству від іншого, що в ринкових нестабільних умовах може бути вирішальним. Українському бізнесу варто звернути на це увагу, а на шляху до відновлення економіки успішні українські підприємства – це постійне збільшення ВВП, сплат податків та обличчя українського бізнесу в сучасних глобальних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер. П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф ; пер. с англ. – М. : Вільямс, 2010. – 704 с.
2. Стадник В.В. Менеджмент : [підручник] / В.В. Стадник, М.А. Йохна ; 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.