

МІЛОШЕВИЧ

Ніна Василівна
miloshevich@ukr.net

УДК 658:330.87

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ
ВПРОВАДЖЕННЯTHE CORPORATE CULTURE ESSENCE AND TOOLS OF ITS
IMPLEMENTATIONстарший викладач,
Одеський національний
політехнічний
університет

У статті досліджено, що необхідною умовою стійкого стану підприємства на ринку є корпоративна культура. На успіх підприємства значною мірою впливає сила корпоративної культури. Залежно від характеру впливу на кінцеві результати діяльності підприємства виділяють сильні й слабкі корпоративні культури. Побудова сильної корпоративної культури призведе до збільшення економічного росту підприємства. Рівень корпоративної культури в Україні ще не досягнув того рівня, якого досягнули провідні західні компанії. Необхідність формування корпоративної культури та її розвитку вимагає адекватних управлінських дій та уваги з боку керівництва підприємства. Тому керівникам підприємств варто приділити значно більшу увагу застосуванню сучасних інструментів впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств, таких як коучинг, гейміфікація, тимбілдинг.

* * *

В статье исследовано, что необходимым условием устойчивого состояния предприятия на рынке является корпоративная культура. На успех предприятия в значительной мере влияет сила корпоративной культуры. В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности предприятия выделяют сильные и слабые корпоративные культуры. Построение сильной корпоративной культуры приведет к увеличению экономического роста предприятия. Уровень корпоративной культуры в Украине еще не достиг того уровня, которого достигли ведущие западные компании. Необходимость формирования корпоративной культуры и ее развития требует адекватных управленческих действий и внимания со стороны руководства предприятия. Поэтому руководителям предприятий следует уделить значительно больше внимания применению современных инструментов внедрения корпоративной культуры в деятельность предприятия, таких как коучинг, геймификация, тимбилдинг.

* * *

Introduction. The modern terms of development of Ukraine need new approaches in relation to the mechanisms of the effective use of present resources, including personnel. The necessary condition of the proof state of enterprise at the market is a corporate culture. Without regard to actuality of questions of forming and introduction of corporate culture, and her obvious advantage for organizations, only the small amount of domestic enterprises purposefully engages in this question.

Purpose. The primary purposes of the article are a study of essence of corporate culture and consideration of some instruments of introduction of corporate culture in practical activity.

Results. A corporate culture can be defined as a system of codes of conduct and values, that provide the effective achievement of aims of organization, and also lift authority of organization, increasing her attractiveness for employees, partners on business and investors. On success of enterprise force of corporate culture influences largely. Depending on character of influence on end-point of activity of organization, distinguish strong and weak corporate cultures. The construction of strong corporate culture will result in the increase of the economy growing of enterprise. The necessity of forming of corporate culture and her development requires adequate administrative actions and attention from the side of guidance of enterprise. In control system by a personnel it is necessary to apply such modern instruments of introduction of corporate culture, as coaching, gamification.

Conclusions. Thus, it is possible to draw conclusion, that the increase of efficiency of labour, loyalty of employees to the company can give a corporate culture is purposefully created only. The process of introduction of corporate culture in activity of enterprises must lean against the use of modern instruments of forming of corporate culture. However, their introduction in activity of domestic enterprises goes slow rates. Therefore it costs to spare considerably anymore attention the leaders of enterprises to application of elements of coaching, gamification and team-building in the process of forming and introduction of corporate.

Ключові слова: корпоративна культура, сильна і слабка корпоративна культура, результативність діяльності, мотивація, коучинг, гейміфікація, тимбілдинг

Ключевые слова: корпоративная культура, сильная и слабая корпоративная культура, результативность деятельности, мотивация, коучинг, геймификация, тимбилдинг

Keywords: corporate culture, strong and weak corporate culture, performance, motivation, coaching, gaming, team building

ВСТУП

Успішне функціонування та розвиток будь-якої організації можливі лише за умови ефективного використання наявних ресурсів, у тому числі й персоналу. Підвищення ефективності використання кадрів підприємства є об'єктивною необхідністю, оскільки від неї залежить насамперед продуктивність праці, а також всі інші показники результативності діяльності підприємства: обсяг виробленої продукції, сума при-

бутку, рентабельність тощо. Сьогодні, у процесі розвитку ринкових відносин, а також все більш глибокого сприймання закордонного досвіду, для багатьох українських підприємств ефективним інструментом керування персоналом становиться корпоративна культура.

Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відобра-

жають її індивідуальність і сприйняття себе й інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [1, с. 96].

Дослідження показують, що незважаючи на актуальність питань формування й впровадження корпоративної культури, та її очевидну вигідність для організацій, лише невелика кількість вітчизняних підприємств цілеспрямовано займається цим питанням. Так, за даними різних аналітичних агентств, тільки 10-15 % українських компаній займаються формуванням корпоративної культури й мають у своєму складі спеціалізовані відділи. У зв'язку з тим виникає нагальна потреба у проведенні досліджень сутності корпоративної культури та інструментів її формування, які дозволять керівникам підприємств України більш активно та цілеспрямовано впроваджувати її в сучасну систему керування персоналом. Враховуючи об'єктивну необхідність дедалі більшого залучення корпоративної культури у діяльність підприємств України, дослідження цих аспектів набуває особливої актуальності та ваги.

Вивченню питань корпоративної культури присвятили свої праці вітчизняні й зарубіжні вчені. Найбільш популярними закордонними роботами в області корпоративної культури є дослідження Ч. Хенді, Є. Шейна, Дж. Зонненфельда, Р. Кука, К. Камерона, Р. Куїнна. Серед вітчизняних дослідників, які внесли великий вклад у вивчення корпоративної культури, можна виділити С.Г. Абрамова, І.А. Костенчука, Ю.Ю. Петруніна, В.К. Борисова та ін..

В той же час, незважаючи на значну кількість питань, які досліджуються у працях науковців, такі важливі питання, як формування та впровадження корпоративної культури у діяльність вітчизняних підприємств, потребують подальших наукових досліджень. На сьогоднішній день існує ряд проблемних питань, що стосуються вивчення сутності та застосування інструментів впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств України. Вирішенню однієї із цих проблем і присвячена ця стаття.

МЕТА РОБОТИ

Основною метою статті є вивчення сутності корпоративної культури та розгляд деяких інструментів впровадження корпоративної культури у практичну діяльність підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали наукових досліджень, опубліковані у періодичних виданнях, ресурси Інтернет. Для теоретичного узагальнення та формулювання висновків при проведенні дослідження використано абстрактно-логічний метод. При дослідженні теоретичних методик системи управління використано монографічний метод, а для виявлення закономірностей - метод порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективна робота підприємства можлива лише за умови високого рівня залучення робітників, яке можна забезпечити лише шляхом використання нових, сучасних інструментів управління. У сучасних умовах

розвитку економіки України усе більше керівників розуміють об'єктивну необхідність формування й впровадження у діяльність компаній елементів корпоративної культури. У той же час далеко не всі організації, що прийняли рішення впроваджувати корпоративну культуру, мають дійсне уявлення про те, що вона являє собою складну структуру і для її формування існують відповідні алгоритми дій та певні інструменти впровадження. Історично склалося так, що впродовж тривалого часу робота з кадрами на Україні чомусь видалася не такою важливою, як керування виробництвом. І це не дивлячись на те, що у закордонних країнах вже кілька десятиліть робота з персоналом вважається найважливішою функцією керівництва.

На сьогоднішній день корпоративна культура є відносно новим поняттям для українського середовища, у той час як західні підприємства використовують її в якості важливого фактора економічної ефективності вже більш 20 років. Ще деякий час назад в нашій країні майже не використовувалось таке словосполучення, як «корпоративна культура», хоча це й не означає, що раніше, як явище, вона не існувала.

Тільки в останні роки корпоративну культуру стали визнавати важливим інструментом, необхідним для правильної організації керування на підприємстві. На сьогоднішній день в Україні спостерігається збільшення уваги щодо необхідності впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств.

Так, дослідження проведені соціологами свідчать, що:

- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі вона має бути на підприємстві;
- 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35 % визнають потребу у ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25% взагалі вважають її непотрібною [2].

Корпоративну культуру можна визначити як систему норм поведінки й цінностей, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації, а також піднімають авторитет організації, збільшуючи її привабливість для співробітників, партнерів по бізнесу й інвесторів. Едгар Шайн, один із найбільш відомих дослідників корпоративної культури, характеризував її таким чином: «Корпоративна культура – це комплекс базових пропозицій, винайдених, виявлених або розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції» [3; с. 237].

Деякі працівники управлінського апарата дещо спрощено розуміють поняття «корпоративна культура» та сприймають її як сукупність певних традицій, які склались на підприємстві. Але таке сприйняття не відображає сутності такого феномена як «корпоративна культура», так як видимі на поверхні атрибути корпоративної культури, які можна зовнішньо спостерігати (форма одягу, стиль спілкування тощо) це лише «вершина айсбергу». Для того, щоб корпоративна культура дійсно впливала на результативність діяльності підприємства, вона повинна спиратись на систему базових цінностей, які формують корпора-

тивну культуру саме цієї організації. Адже кожне підприємство повинне формувати свою систему корпоративної культури, щоб досягтися наміченої мети.

Основні компоненти корпоративної культури:

- місія організації, основні цілі та завдання її діяльності;
- ціннісні установки, по яких оцінюються всі дії співробітників;
- моделі поведінки співробітників у різних ситуаціях;
- стиль керівництва організацією, тобто делегування повноважень, прийняття важливих рішень, зворотний зв'язок тощо;
- діюча в компанії система комунікацій;
- норми ділового спілкування між співробітниками організації і її клієнтами;
- способи вирішення конфліктних ситуацій;
- прийняті в організації традиції й звичаї;
- символіка організації.

Для того, щоб корпоративна культура суттєво впливала на ефективність діяльності організації необхідно, щоб усі співробітники підприємства ухвалювали й підтримували всі її компоненти.

Залежно від характеру впливу на кінцеві результати діяльності організації виділяють сильні й слабкі корпоративні культури.

Наявність у трудових колективах слабкої корпоративної культури викликає формальний підхід до виконання службових обов'язків; незацікавленість робітників у результатах своєї праці; байдужість, низький рівень особистої відповідальності, високу плинність кадрів; відсутність командного духу й почуття причетності до компанії що, в остаточному підсумку, позначається на працездатності людини й приводить до зниження продуктивності діяльності.

На відміну від слабкої, сильна корпоративна культура, сприяє ефективному використанню робочого часу, оптимізації всіх виробничих процесів, сприйняттю співробітниками себе як суб'єкта, чия професійна діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства; особистої відповідальності за загальний продукт спільної діяльності організації. Вона здатна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів на неформальні, тобто дозволяє організації не прибгати до надмірного ускладнення формальної структури й збільшення потоку офіційної інформації.

Звичайно, що елементи корпоративної культури існують на кожному підприємстві, але створити цілісну систему, яка б відповідала усім вимогам до неї, а не розвивалась стихійно - це потребує певних зусиль, і в першу чергу від керівництва підприємства. Управління зміною культури зачіпає відносини, що сформувалися за тривалий період, тому процес є складним і болючим для організації. Зміна культури вимагає сформувати нові критерії для найму працівників, реформувати систему заохочень, створити нові критерії просування по службових сходах і навіть переглянути основні цінності. При змінах у корпоративній культурі виникають проблеми, пов'язані з опором співробітників цим змінам [4].

Головну роль у впровадженні корпоративної культури повинно відігравати вище керівництво, тобто во-

но повинно розглядати керування корпоративною культурою як частину системи керування персоналом. Корпоративну культуру потрібно формувати з урахуванням цілей компанії й стратегічних завдань, які стоять перед нею. При цьому сам топ-менеджмент повинен діяти відповідно до тих цінностей які заявлені в місії компанії, для того, щоб служити прикладом для інших співробітників. Але для того, щоб й власники компанії і працівники слідували цінностям компанії, потрібно допомогти визначити їм власні особисті цінності. Для цього найкращим засобом є коучинг.

Коучинг (англ. coaching) – метод консалтингу і тренінгу, в процесі якого людина, що називається «коуч», допомагає тому, хто навчається досягнути певної життєвої або професійної мети.

Коучинг являє собою комплексну соціально-управлінську технологію розвитку управлінських кадрів, спрямовану на поліпшення кількісних або якісних характеристик діяльності як керівників, так і фахівців, удосконалення їх професійних і особистісних навичок за допомогою гнучкого використання методів наставництва, управлінського консалтингу, тренінгу й спеціальних питальних методик.

Застосування у системі керування персоналом такого методу як коучинг передбачає й зміну самої системи керування і її принципів. При цьому основною проблемою, що виникає в процесі впровадження даного методу, є необхідність зміни існуючої корпоративної культури [5].

Впровадження коучинга у систему керування персоналом дозволяє підприємству зменшити витрати на навчання й розвиток персоналу, а також вирішити ряд проблем:

- по-перше, коучинг дозволяє підвищити результативність і ефективність діяльності, як окремого співробітника, так і підрозділів. Основна перевага застосування коучинга – у розкритті й розвитку потенціалу людини, у тому числі лідерства;
- по-друге, він дозволяє заощаджувати бюджет організації, скорочуючи витрати на зовнішнє навчання співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників і стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій;
- по-третє, даний метод сприяє розвитку й поширенню серед співробітників корпоративної культури, що сприяє зниженню плинності кадрів за рахунок створення розвиваючого середовища й більш високої мотивації персоналу [6].

Поряд з іншими інструментами управління персоналом, досить новим для українських підприємств є використання методів гейміфікації, тобто застосування ігрових елементів у різних неігрових контекстах. Зарубіжний досвід успішних корпорацій доказує, що такі «маніпуляції» з персоналом можуть вирішити ті проблеми, коли інструменти мотивації та стимулювання безсилі.

Досвід гейміфікаційних проектів компаній Nike, IBM, Cisco, Microsoft, Google та ін., доводить, що вона стає одним з ефективних інструментів корпоративної культури, системи мотивації персоналом, та задовольняє почуття найманого працівника до причетності спільній справі [7].

Сьогодні підприємства самих різних сфер діяльності розвивають конкуренцію між працівниками, підвищуючи економічні результати і залученість працівників за допомогою власних або зовнішніх платформ для змагань і турнірів між співробітниками. Наприклад, понад 1500 російських організацій використовують онлайн-сервіс Проекту «Пряники», не тільки підвищуючи ефективність бізнесу, але за рахунок програм нематеріальної мотивації (бейджи, рейтинги, віртуальна валюта) збільшують рівень лояльності працівників, розкривають їх таланти [8].

Систематизуючи практику застосування гейміфікації українськими та зарубіжними підприємствами в галузі управління персоналом, можна виділити наступні найбільш затребувані напрями її використання:

1) Гейміфікація як інструмент рекрутингу. Наприклад, ігрові інструменти, що застосовуються у процесі найму підприємствами, дозволяють не тільки скорочувати витрати при відборі співробітників, але й забезпечують кращу відповідність найманого персоналу корпоративного духу організації [8].

Схожі інструменти зовнішнього рекрутингу використовують і зарубіжні компанії, наприклад, компанія ІКЕА в якості первинного відбору використовує тест на сумісність потенційного співробітника з цінностями компанії [9].

Досвід компанії Volvo Group показує, що за рахунок внутрішньокорпоративних конкурсів можна не тільки заміщати 75 % менеджерських позицій, але й використовувати ігри як інструмент формування кадрового резерву.

2) Як інструмент програм адаптації / подолання дезадаптації співробітників. Компанія TWiga використовує для цих цілей внутрішньокорпоративні тести і творчі конкурси (наприклад, проект «Назад до школи») [10].

В цілому, гейміфікація може стати в найближчі роки ефективною альтернативою традиційним інструментам системи мотивації персоналу, оскільки здатна формувати унікальний досвід співробітників підприємства, надавати напрямок їх діяльності, підвищувати мотивацію і залученість в роботу компанії.

Незважаючи на такі позитивні результати і зростання інструментів гейміфікації у системі мотивації персоналу, їх впровадження йде повільними темпами. Тільки 17 % іноземних підприємств застосовують дані методи. В Україні відсоток використання ще нижче: згідно з даними соціологічного дослідження HR-фахівців: тільки 6% опитаних знайомі з гейміфікацією і використовують її інструменти в своїй діяльності, 17 % респондентів заявили, що чули щось про це, а переважна більшість респондентів (77 %) відповіли, що вперше чують про таке поняття [8].

Ще одним засобом мотивації персоналу та впливу на формування корпоративної культури є такий специфічний інструмент, як «тимблдинг», який відповідає за організацією дозволяти та створення умов для самореалізації і розвитку людини.

Тимблдинг (або командування, від англ. teambuilding – побудова команди) є системою спеціально організованих заходів, спрямованих на створення команди й удосконалення навичок роботи у колективі [11].

В ігрових умовах члени команди стають більш відкритими, безперешкодно діляться інформацією, розкривають свої здатності, одержують позитивні емоції. У кінцевому результаті при успішній організації тимблдинга на підприємстві поліпшуються комунікації, підвищується результативність командної роботи, удосконалюються навички роботи в колективі.

Тимблдинг допомагає компаніям впроваджувати корпоративну культуру, адаптує нових співробітників до умов середовища підприємства, створює сприятливий клімат у компанії. Він є інструментом формування й трансляції корпоративної культури не тільки на стадіях розвитку невеликого підприємства, але й у великих компаніях, з чіткою місією й цінностями, які відкривають філії, дочірні підприємства, розширюють штат співробітників, яких потрібно в максимально короткий термін включити у роботу [12].

На сьогодні тимблдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії, та є одним з найефективніших інструментів формування корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновок, що підвищення ефективності праці, лояльності співробітників до компанії може дати тільки цілеспрямовано створена корпоративна культура. Побудова сильної корпоративної культури призведе до збільшення економічного росту підприємства за рахунок підвищення мотивації до роботи, поліпшення якості виконуваної роботи, до розвитку креативності й ініціативності, прихильності компанії й підтримці політики вищого керівництва на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Необхідність формування корпоративної культури та її розвитку від негативної до позитивної вимагає адекватних управлінських дій та уваги з боку керівництва підприємства. Процес впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств повинен спиратись на використання таких найефективніших інструментів формування корпоративної культури як коучинг, гейміфікація, тимблдинг. Їх використання дозволить підвищити ефективність діяльності як окремого співробітника, так і підрозділів, поліпшити комунікації, підвищити результативність командної роботи, удосконалити навички роботи в колективі, збільшити рівень лояльності працівників тощо. Проте, незважаючи на можливість отримати суттєві позитивні результати в системі мотивації персоналу та командування, впровадження у діяльність вітчизняних підприємств коучингу, гейміфікації та тимблдингу йде повільними темпами. Тому керівникам підприємств варто приділити значно більшу увагу застосуванню цих сучасних інструментів у процесі формування та впровадження корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. 2010. Вип. 3. С. 94-100.
2. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Ук-

раїні. 2005. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68>

3. Рудінська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент: посібник. К.: Еліта Ніка-Центр. 2002. С. 336-338.

4. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. М.: РУНД. 2011. С. 152-154.

5. Вылегжанина А.О. Роль коуч-технологий как способ управления конкурентоспособностью предприятий. Вестник Тюменского государственного университета. 2007. № 4. С. 175-181.

6. Газизова С.Р. Проблема внедрения коучинга в систему управления персоналом в организации. Молодой ученый. 2015. № 6. С. 389-391.

7. Виноградова О.В., Литвинова О.В. Сутьность инструментов геймификации в системе мотивации персонала. Экономика. Менеджмент. Бизнес. 2017. № 4 (22). С. 19-25.

8. Зиккерманн Г., Линдер Дж. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием. Геймификация в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 280.

9. Галюк А.Д., Сафина Р.Р. Построение системы обучения молодых сотрудников на основе технологии геймификации. Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сб. статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2016. С. 253-256.

10. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 216. С. 46-49.

11. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров. М.: Вершина, 2006. С. 352-354.

12. Глаголева И.В., Шукин О.С. Значение тимбилдинга в формировании корпоративной культуры ОАО «Газпром». Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxi/6242>

References

1. Djakiv O.P. The main components of the formation of corporate culture in the organization. Formuvannja rynkovoji

ekonomiky: zb. nauk. prats. 2010. Issue 3. pp. 94-100. (in Ukrainian)

2. Savchuk L. Development of corporate culture in Ukraine. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68> (in Ukrainian)

3. Rudinska O.V. Management: Management Theory, Organizational Behavior, Corporate Management. Kyiv: Elha Nika-Tsentr. 2002. pp. 336-338. (in Ukrainian)

4. Ivanova T.B. Corporate culture and enterprise efficiency: monograph. Moscow: RUDN. 2011. pp. 152-154 (in Russian)

5. Vylegzhaniina A.O. The role of coaching technologies as a way to manage the competitiveness of enterprises. Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. 2007. № 4. pp. 175-181 (in Russian)

6. Hazyzova Y.R. The problem of implementing coaching in the system of personnel management in the organization. Molodyi uchenyi. 2015. № 6. pp. 389-391 (in Ukrainian)

7. Vynogradova O.V., Lytvynova O.V. The essence of the tools of gaming in the system of personnel motivation] Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2017. № 4(22). pp. 19-25 (in Ukrainian)

8. Zikkermann H., Linder D. How to break through the noise and get the attention. Geymifikatsiya v biznese. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. 2013. pp. 280 (in Russian)

9. Halyuk A.D., Safina R.R. Building a system for training young employees on the basis of gaming technology. Sintez nauki i obshchestva v reshenii globalnykh problem sovremennosti: sb. statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Ufa, 2016. pp. 253-256 (in Russian)

10. Dimitriiieva S.D. Ways to increase the motivation of the staff. Kultura narodov Prychernomoria. 2011. № 216. pp.46 - 49. (in Ukrainian)

11. Hellert M. All about teambuilding: a guide for coaches. Moscow: Vershina, 2006. pp.352-354 (in Russian)

12. Hlaholieva I.V. The significance of team building in the formation of the corporate culture of OJSC "Gazprom". Molodezhnyi nauchnyi forum. Obshchestvennye i ekonomicheskie nauki. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxi/6242>