

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА
СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАДАХ**

*Наголошено на необхідності використання стратегічних підходів до управління корпоративною культурою підприємства. Охарактеризовано процес розроблення стратегії корпоративної культури з позицій управління.
Ключові слова: стратегія, управління, корпоративна культура.*

CHERNUSHKINA O. O., DANILYUK Y. Y.
Khmelnitskiy National University**MANAGEMENT OF THE CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATION ON
STRATEGIC FOUNDATIONS**

Corporate culture is a factor in improving the competitiveness of the organization, efficiency of production of goods or services. Corporate culture sets the directions of the organization development, determines the conditions of decision-making at every level of its hierarchy, the possibility of using corporate resources, responsibility. The vitality of the corporate culture, its manifestations depend on the development of formal institutions of organization management as a whole. In turn, these institutions will only meet civilized standards of management of organizations, when they function in accordance with their value orientations. The aim of the study is to reveal the features of corporate culture, identify the impact of rationale and implementation of the corporate culture strategy on effective activities of the enterprise, as well as to formulate the proposals to optimize the corporate culture in order to increase an effective activity. Corporate culture as a complex phenomenon requires a versatile research, detailed analysis of approaches to its study, consideration of different perspectives of scientists who try to categorize and organize knowledge about this phenomenon. The choice of the organization's strategy is largely determined by the specificity of its corporate culture. Developing the management strategies of corporate culture is an integral component of strategic management of the personnel. Their goal is to focus employees on the effective implementation of the strategy of the organization development. Strategy development of a new corporate culture must include a complete cycle of its elements starting with the organization's vision and ending with standards of employees' behaviour, as well as cover all three levels of the corporate culture. The process of developing corporate culture management strategy includes two stages: formulation and implementation. The stage of corporate culture formation includes the phase of developing the concept related to its further image, analytical phase and the phase of choosing the optimal strategy of corporate culture. Implementation stage - are the stages of strategic planning of corporate culture, in fact the implementation of corporate culture, controlling of corporate culture strategies and evaluation of the changes made in the culture of organization, their impact on the state and development of the company. Success of the company functioning depends on its flexibility and ability to meet the challenges from the environment, its corporate culture must include elements that encourage; on the one hand, the initiative of workers, and on the other - team cohesion, commitment and enthusiasm in achieving goals.

Keywords: strategy, management, corporate culture.

Вступ

На сучасному етапі актуальність дослідження питань корпоративної культури організації обумовлює гуманізація праці та розвиток людського та соціального ресурсу. Культура є головною рисою успішних компаній, їх конкурентною перевагою, чинником їх успіху.

Сьогодні культура організації є одним із факторів, який значно впливає на її діяльність, визначає можливість витримувати конкуренцію та адаптованість до змін зовнішнього середовища, а також визначає внутрішню єдність організації та можливість забезпечувати ефективну діяльність. Вона є джерелом формування ділової репутації підприємства, координує всю його діяльність з моменту зародження. Не підлягає сумніву, що корпоративна культура чинить величезний вплив на всю діяльність організації, її розвиток та досягнення економічних і соціальних цілей.

Здійснення постійного контролю і спостереження за основними напрямками розвитку корпоративної культури передбачає процес управління нею. Також в деяких випадках необхідно проводити комплексне оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою.

Обрана тема дуже цікава та актуальна, тому що знання і використання сучасних технологій в управлінні значно підвищує ефективність діяльності підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій

З боку зарубіжних і вітчизняних науковців значна увага приділяється питанням дослідження поняття «корпоративна культура» та її складових елементів. Важливий внесок у розроблення даної проблеми зробили зарубіжні вчені, такі як М. Армстронг, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїн, Д. Дж. Речмен, І. Терон, Г. Хаєт, Е. Шейн та інші. Дана проблема широко досліджена в працях відомих науковців пострадянського простору: В. Воронкової, Г. Захарчиної, А. Зеркаль, А. Колота, Ю. Красовського, П. Круша, Г. Назарової, В. Новікової, С. Пасеки, І. Петрової, Г. Савіної, Т. Соломанідіної, О. Тихомірової та інших, та набуває все більшої актуальності у міру того, як інтенсивно починає формуватись корпоративна культура на українських підприємствах.

Крім того, відкритим залишається питання систематизації існуючих підходів до визначення структури та стратегії корпоративної культури, що стримує подальший розвиток досліджень у напрямку впливу складових корпоративної культури на ефективну діяльність організації.

Постановка завдання

Корпоративна культура є чинником підвищення конкурентоспроможності організації, ефективності виробництва товарів або надання послуг. Корпоративна культура встановлює напрямки розвитку організації, визначає умови прийняття рішень на кожному її ієрархічному рівні, можливості використання корпоративних ресурсів, відповідальність. Життєздатність корпоративної культури, її прояви залежать від розвиненості формальних інститутів управління організації в цілому. У свою чергу, ці інститути тільки тоді будуть задовольняти цивілізованим нормам управління організаціями, коли будуть функціонувати у відповідності з ціннісними її орієнтаціями.

Мета дослідження – розкрити особливості корпоративної культури, виявити вплив обґрунтування та реалізації стратегії корпоративної культури на ефективну діяльність підприємства, а також сформулювати пропозиції щодо оптимізації корпоративної культури задля підвищення ефективної діяльності.

Результати

Вибір стратегії організації багато в чому визначається специфікою її корпоративної культури. Обрана стратегія повинна спиратися на єдність інтересів усіх зацікавлених сторін, спільність цінностей і моральних настанов. За їх суперечливості виникає ризик несприйняття стратегічних цілей і неефективної участі персоналу в їх досягненні. У зв'язку з цим стійкість корпоративної культури може свідчити про її відповідність стратегії, а зміни – про наявність певної суперечності між ними.

Корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе й оточення [1].

Корпоративна культура як складне явище потребує різностороннього дослідження, детального аналізу підходів до її вивчення, розгляду різних позицій науковців, які намагаються класифікувати та впорядковувати знання стосовно цього феномену. Таке впорядкування можливе за допомогою формування типів і моделей корпоративної культури. Історія розвитку корпоративної культури нараховує 12 класифікацій моделей культури організації. Немає і не може бути якоїсь універсальної, прийнятної для всіх організацій корпоративної культури. Система корпоративного управління як сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, що формують корпоративні відносини всередині компанії та із зовнішнім середовищем, часто в літературі вживається як синонім поняття «моделі» корпоративного управління. Залежно від основних елементів, які утворюють систему корпоративного управління і формують певні види зв'язків між собою та середовищем, можна виділити моделі: англо-американську, західноєвропейську, японську. Компанії, яким притаманна та чи інша модель корпоративного управління, мають і специфічну, характерну для них корпоративну культуру, адже вона формується під вагомим впливом органів управління [2].

Традиційно вирізняють три рівні корпоративної культури:

- 1) рівень, який охоплює зовнішні прояви (поверховий рівень, до якого належать видимі й відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові й товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр);
- 2) цінності й вірування (смысловий рівень формує цінності й вірування організації, роз'яснює мету);
- 3) базові концепції і відносини – глибинний рівень, на якому цінності сприймаються підсвідомо і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення.

Структурними складовими корпоративної культури є: цінності організації, знання організації, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі організації, культура трудових, виробничих та інших матеріальних процесів. Носіями культури організації є матеріальні предмети, знаки та символи, комунікації, процеси, безпосередні дії та вчинки співробітників [3, с. 14].

Невід'ємною рисою культури є її сприйняття усією сукупністю, більшістю або частиною працівників. Прояви сприйняття можуть бути вербальними, які включають особливості спілкування, звернень один до одного та керівників, виступів, схвалень і заперечень, а також невербальними, котрі характеризуються участю співробітників у різних корпоративних подіях, заходах, моделях їх трудової поведінки.

За Едгаром Шейном, культура організації виникає як результат відповідної реакції на дві головні проблеми, з якими стикається кожна організація, а саме: на потребу адаптації та виживання в певному оточенні та на потребу у внутрішній інтеграції [4, с. 31].

Отже, корпоративна культура забезпечує, з одного боку, взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівників, а з другого – адаптацію організації до її зовнішнього середовища. Управління корпоративною культурою передбачає визначення цілей, завдань, установа необхідних функцій для їх досягнення, розроблення відповідних дій та їх реалізацію.

Цілями корпоративної культури є [1]:

- системна інтеграція персоналу підприємства в єдине культурне середовище для підвищення

ефективності схвалюваних рішень і взаємодії;

- розуміння й оволодіння співробітниками системою цінностей організації, нормами і алгоритмами професійної поведінки;
- формування у менеджерів компанії умінь застосовувати ресурс культури організації як стратегічний актив та інструмент для підвищення ефективності діяльності співробітників;
- підвищення рівня організаційної та управлінської культури.

Узагальнюючи специфіку функцій, які виконує корпоративна культура у стратегічному управлінні людськими ресурсами, наведемо основні з них у табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції корпоративної культури у стратегічному управлінні персоналом

Функції корпоративної культури	Характеристика функцій
Креативна	Формування стратегічного мислення в контексті створення і збереження духовних цінностей
Оціночно-нормативна	Оцінювання працівника на основі порівняння реальної поведінки із загальноприйнятими орієнтирами та нормами
Регламентувальна й регулювальна	Розроблення корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також моніторинг дотримання їх працівниками
Єднання	Об'єднання членів організації на основі цінностей для спільної діяльності з досягнення стратегічних цілей
Заохочення	Стимулювання співробітників до найбільш ефективної діяльності для досягнення стратегічних цілей організації
Пізнавальна	Роз'яснення працівникам змісту стратегії та способів її реалізації, організація нових форм навчання, здобуття духовного і соціального досвіду
Змістовна	Визначення працівниками особистих та корпоративних цілей
Комунікаційна	Забезпечення конструктивної взаємодії через спільні цінності, норми поведінки
Корпоративної пам'яті	Збереження і нагромадження досвіду людських відносин у корпорації

Виконуючи свої внутрішні функції, культура може мати як позитивний, так і негативний вплив на існування, розвиток підприємства. Вона може спричинити сприяння або опір змінам, конструктивні або руйнівні нововведення, доброзичливе співробітництво або жорстку конкуренцію в організаційних міжособистісних відносинах, згуртованість і довіру або непримиренні конфлікти, врешті-решт стати потужним стимулом або нездоланною перешкодою на шляху реалізації корпоративної стратегії.

Крім того, корпоративна культура впливає на реалізацію стратегії, виконуючи такі зовнішні функції:

- вплив на формування репутації компанії і довіри до неї з боку всіх зацікавлених зовнішніх та внутрішніх груп: клієнтів, партнерів, акціонерів, співробітників тощо;
- забезпечення інтеграції організації у світове бізнес-співтовариство, розвиток її здатності розширювати сфери своєї присутності на ринку, впливати на значущі для неї групи клієнтів. Це виявляється в практиці інтеграції компаній під час злиття і поглинання, у ході розв'язання проблем взаємин власників і найнятих працівників у розробленні програми лояльності клієнтів тощо.

Вирішальним призначенням корпоративної культури є її вплив на формування та розвиток компетенцій персоналу. Позитивна культура утворює атмосферу постійного навчання та самонавчання, відкритого ділового спілкування, співробітництва, сприяє лояльності працівників до компанії. Завдяки цьому удосконалюються як професійні, так і особистісні якості працівників. Звідси випливає, що корпоративну культуру можна вважати потужним засобом подолання розриву між наявними компетенціями та бажаними, потрібними для реалізації стратегічних цілей організації.

У зв'язку з цим розроблення стратегій управління корпоративною культурою стає невід'ємним компонентом стратегічного управління персоналом. Їх метою є орієнтація працівників на ефективну реалізацію стратегії розвитку організації. Стратегія розроблення нової корпоративної культури має включати повний цикл створення її елементів починаючи з бачення організації і завершуючи нормами поведінки співробітників, а також охоплювати усі три рівні корпоративної культури.

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізувати, оновлювати. Тому процес розроблення стратегії управління корпоративною культурою, на наш погляд, можна проілюструвати схемою, наведеною на рис. 1.

В основі формування стратегії культури організації лежать такі основні принципи [5]:

- 1) системності – зумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, за якої удосконалювання культури можливе тільки за рахунок зміни кожного елемента;
- 2) комплексності – полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників;

3) регіональності – передбачає у процесі формування культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, де знаходиться і діє організація;

4) історичності – зумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації та практики міжособистісних відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їх динаміки у часі;

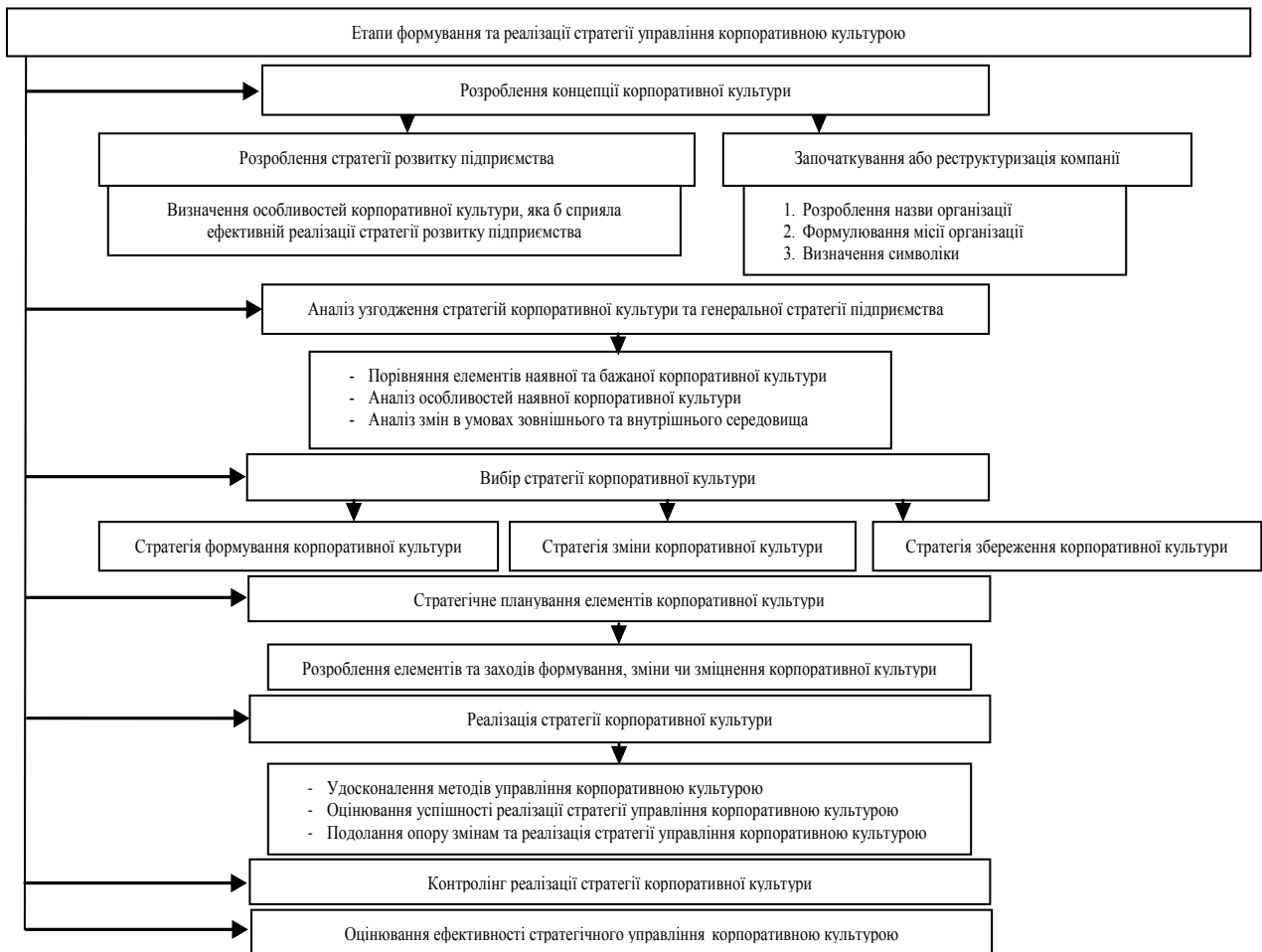


Рис. 1. Етапи формування та реалізації стратегії управління корпоративною культурою

5) науковості – припускає необхідність використання науково обґрунтованих методів під час формування корпоративної культури;

6) ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтувальної ролі системи цінностей для всієї системи, що зумовлює корпоративну культуру;

7) сценарності – передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини та дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки;

8) ефективності – припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації та підвищення ефективності його діяльності.

Процес розроблення корпоративної культури містить дві стадії: формування та реалізації.

Стадія формування корпоративної культури включає етап розроблення концепції щодо її подальшого образу, аналітичний етап та етап вибору оптимальної стратегії корпоративної культури.

Стадія реалізації – етапи стратегічного планування корпоративної культури, власне реалізації корпоративної культури, контролінгу стратегії корпоративної культури та оцінювання проведених змін у культурі організації, їх впливу на стан і розвиток компанії.

Розглянемо зазначені етапи детальніше.

1. На етапі розроблення концепції корпоративної культури, який відповідає етапу започаткування бізнесу, його реструктуризації або ребрендингу, потрібно переглянути або розробити такі елементи корпоративної культури: назву організації, бачення та кредо бізнесу, місію організації та її символіку.

2. На аналітичному етапі здійснюється, по-перше, аналіз змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації. По-друге, відбувається аналіз наявної культури, що передують розробленню стратегії управління корпоративною культурою. По-третє, виявляються розбіжності між особливостями бажаної та

наявної корпоративної культури (порівняння), що дає змогу прийняти рішення про необхідність і доцільність запровадження їх змін.

3. На третьому етапі відбувається вибір стратегії корпоративної культури.

4. На четвертому етапі розробляється план конкретних дій, спрямованих на реалізацію обраної стратегії корпоративної культури.

5. П'ятим етапом є власне реалізація стратегії зміни культури компанії. Треба наголосити, що зміни в культурі потребують часу – зазвичай від п'яти до десяти років. У ході реалізації стратегії важливе значення мають навчання і психологічна підготовка усіх співробітників організації.

6. Шостий етап передбачає контролінг реалізації стратегії корпоративної культури, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень щодо узгодження стратегії корпоративної культури та генеральної стратегії підприємства.

7. Сьомий етап передбачає оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою з подальшим прийняттям управлінських рішень щодо коригування методів та прийомів управління корпоративною культурою.

Досвід показує, що вже через 6–12 місяців після початку реалізації стратегії управління корпоративною культурою можна оцінити довгостроковий вплив нової корпоративної культури на діяльність підприємства і виправити хід реалізації стратегії, якщо показники ефективності управління корпоративною культурою відхиляються від бажаних.

Проте, стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко корелювати зі стратегією управління персоналом та стратегічними пріоритетами організації. Зміна цілей і завдань діяльності організації в цілому та управління персоналом зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо.

З позицій сьогодення, коли успішність функціонування переважної більшості підприємств залежить від їх гнучкості, здатності протистояти викликам з боку зовнішнього середовища, їх корпоративна культура має містити такі елементи, які заохочують, з одного боку, ініціативність працівників, а з іншого – згуртованість колективу, цілеспрямованість і ентузіазм у досягненні поставлених цілей. Тому ми наводимо рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури:

1. Необхідно виробити чітку нормативну базу по корпоративній культурі (потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління).

2. Розробити єдиний корпоративний стиль, притаманний, як головній компанії, так і всім дочірнім підприємствам, який може включати, наприклад, єдиний логотип, єдиний стиль одягу тощо.

3. Реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості (наприклад, видача житлових субсидій, медичне обслуговування, «сервіс пересування» – допомога транспортом тощо).

4. Створення стандарту інформування персоналу (яка інформація, в якій формі, з якою періодичністю, по яких каналах і ким повинна доводитися до колективу).

5. Розроблення та здійснення комплексу колективних заходів, так званих, «програм відпочинку» (спільні виїзди на природу, походи в театр, на екскурсії, спільні банкети і т.д.).

Звичайно, ці рекомендації не є достатньо повними. Але якщо керівництво зверне на них увагу і зробить дії до виконання даних рекомендацій – це буде один з перших кроків на довгому і складному шляху до вдосконалення корпоративної культури і використання її для подальшого підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства та управління ним.

Висновки

За допомогою корпоративної культури менеджер (керівник) може привести організацію до успіху, процвітання і стабільності, але при невмілому або недоречному використанні можливі прямо протилежні результати. Культура організації має бути побудована на цінностях та принципах, які забезпечуватимуть у працівників відчуття належності до організації, відчуття своєї значущості для неї, причетності до результатів її діяльності і досягнень. Адже управління соціально-трудовими відносинами має базуватися на принципах загальної корпоративної культури підприємства. Тому корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни. Вона повинна стати органічною частиною всієї організації, бути адекватною сучасним вимогам, продиктованими економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету, а також специфікою конкретної організації і сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності організації.

Література

1. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

2. Круш П. В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці : навч. посібник / П. В. Круш, О. П. Кавтиш, А. В. Гречко, Ю. С. Чихарьова / під заг. ред. П. В. Круша. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 264 с.

3. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – СПб : ИТМО, 2008. – 154 с.
4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : [учебник / под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2002. – 336 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / за ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

Надійшла 18.05.2017; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.