

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА БРЕНДИНГУ

У статті розглядається важливість розвитку корпоративної культури підприємства, її вплив на імідж компанії. Висвітлено цілі побудови іміджу компанії. Охарактеризовано рівні корпоративної культури. Як приклади елементів базового рівня корпоративної культури наведено місії та принципи деяких компаній. Розглянуто такі важливі складові корпоративної культури, як мотиваційна політика та використання матричного аналізу особистих характеристик у бізнес процесі. Доведено, що за умов добре розвинутої корпоративної культури компанія отримує гарну репутацію не лише на ринку праці, а й просування свого бренду.

Ключові слова: корпоративна культура, брендинг, конкуренція, місія фірми, бізнес-процес, соціальна відповідальність.

D. M. VASYLKIVSKYI, T. V. YAREMCHUK

Khmelnitsky National University

FORMATION CORPORATE CULTURE, AS A BRANDING ELEMENT

Abstract – The article considers the importance of corporate culture development and its impact on the company's image. The purposes of building a company image are highlighted. Characterized by levels of corporate culture. As examples of elements of the core level of corporate culture, the missions and principles of some companies are presented. Considered such important components of corporate culture as motivational policy and the use of matrix analysis of personal characteristics in the business process. It is proved that in the conditions of well-developed corporate culture the company gets a good reputation not only on the labor market, but also the promotion of its brand.

Key words: corporate culture, branding, competition, company mission, business process, social responsibility.

Вступ. Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном. Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого – дає змогу найповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за кожну копійку прибутку. Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо усіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності і призначення таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Sony, Motorola, залишаються незмінними, коли стратегія і практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу [6].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У другій половині XX ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття “корпоративна культура” охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Є. М. Коротков і А. Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття “корпоративна культура” [2].

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань. К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі. Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [2]. Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов [1]: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Постановка завдання. У нашій державі наразі триває активний процес становлення підприємництва. Цей новий клас, соціальний портрет представника якого суперечливий, багатограний, складний, формувався з різних соціальних прошарків: із бізнесменів минулих років, які у переважній більшості працювали у “тіні”; із номенклатурників, які пройшли соціальну конверсію і знайшли своє місце у новому економічному просторі; із молодих людей, які ще не встигли опанувати нову професію, але вже опанували ази бізнесу [6].

Організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної

побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

На даному етапі розвитку підприємництва у нашій країні важливою є розробка власного бренду. Одним із елементів брендингу є становлення корпоративної культури підприємства та кадровий брендинг.

Результати. Переваги кадрового бренду для компанії очевидні. До вас прийдуть найкращі фахівці, вам не доведеться їм переплачувати, позитивний імідж також вплине на роботу з контрагентами.

Цілі побудови іміджу компанії, як першокласного роботодавця повинні полягати у наступному:

- шляхом інвестування у власний кадровий бренд залучити до роботи справжніх професіоналів;
- по мірі комплектування персоналу витрати на підтримку іміджу можна буде знизити;
- формувати колектив із схожих людей, що дозволяє знизити кількість конфліктів;
- непогано “брендувати” корпоративну культуру. Справа не лише у фірмових бланках та галстуках.

Шаблони поведінки передаються від керівника по низхідній. Тому важливо, щоб керівник не дозволяв собі підвищувати голос на підлеглих;

- ще одним важливим аспектом є чітко прописана структура взаємодій та підпорядкувань.

На нашу думку корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 1). Її пізнання розпочинається з “зовнішнього” – що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.

Таблиця 1

Рівні корпоративної культури

Рівень	Характерні атрибути
Зовнішній	Видимі (унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії)
Базовий	Офіційні (місія компанії, кодекс компанії, принципи діяльності).
Внутрішній	Приховані (неписані правила взаємин співробітників).

На “базовому” рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Приклади місій деяких відомих у світі компаній наведено у таблиці 2 [3, с. 102].

Таблиця 2

Місії деяких компаній у вигляді гасел

Фірма	Місія
Cargill	Покращити життєвий стандарт у всьому світі
Hewlett Packard	Здійснювати технічний вклад у розвиток і добробут суспільства
Lost Arrow Corporation	Бути рольовою моделлю та інструментом для соціальних змін
Mary Kay Cosmetics	Надати жінкам необмежені можливості
McKinsey@Company	Допомогти провідним корпораціям та урядам досягти ще більшого успіху
Merck	Зберегти і покращити людське життя
Nike	Пізнати відчуття змагання; перемогти і розгромити конкурента
Sony	Відчутти радість від удосконалення і пристосування технології для користі суспільства
Wal-Mart	Надати простим людям можливість купувати речі, доступні раніше тільки багатіям
Walt Disney	Зробити людей щасливими
General Electric Company	Прогрес – наш головний продукт
Сюарз енд Роубен	Якість – за помірну ціну
Катерпілар	Технічне обслуговування у будь-якій частині
Континенталь-банк	Ми зможемо знайти вихід
АТТ	Універсальне обслуговування
Дженерал моторс	Що добре для країни – добре для Дженерал моторс, а що добре для Дженерал моторс – добре для країни
Ду конт	З кращими речами у краще життя за допомогою хімії

Наприклад, у корпорації AES кодекс стосується таких аспектів діяльності [7]:

- дотримання чинних законів, правових норм і кодексу компанії;
- конфліктів інтересів і можливостей корпорації;
- захисту і належного використання активів компанії;
- внутрішніх операцій з цінними паперами;

- якості публічної інформації;
- захисту конфіденційної інформації та інформації, що є власністю компанії;
- чесного ведення справ;
- взаємної поваги;
- взаємодії з органами влади;
- охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки;
- зберігання документації.

Приклади основних принципів діяльності деяких провідних компаній наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Основні принципи діяльності деяких провідних компаній [3, с. 105]

Компанія	Принцип
Merck	Корпоративна соціальна відповідальність. Бездоганне вдосконалення у всіх аспектах компанії. Інновація, заснована на науці. Чесність і прямота. Прибуток, але прибуток від праці на користь людства
Nordstrom	Сервіс для клієнта – насамперед. Важка робота й індивідуальна продуктивність. Ніколи не зупинятися на досягнутому. Бездоганність репутації; бути частиною чогось особливого.
Philip Morris	Право на свободу вибору. Виграти – перемогти інших у гарній боротьбі. Заохочення індивідуальної ініціативи. Кожному по заслугах. Важка робота і постійне вдосконалення
Sony	Підняття японської культури і національного статусу. Бути інноватором – не наслідувати інших; робити неможливе. Заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності
Walt Disney	Немає цинізму. Прийняття і пропаганда “добродійних американських цінностей”. Творчість, мрії й уява. Фанатична увага до сталості й деталей. Збереження і контроль магії Disney
IBM	Сильні переконання, цінності, культура. Повага до особистості (віра в індивідуалізм). Довічна зайнятість. Прийом працівників високого класу. Можливості кар’єри. Тривала підготовка. Єдиний статус. Система атестацій і співбесід (CAC). Система рівнів і зарплата. Холістичний підхід до працівників. Участь персоналу в управлінні. Максимальна відповідальність. Заплановані обмеження для менеджменту. Горизонтальні зв’язки. Заохочення розбіжностей у поглядах

Слід зазначити, що у будь-якій організації, завжди існує ще “внутрішній” рівень. Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Важливими складовими при побудові корпоративної культури є: мотиваційна політика; використання методу матричного аналізу особистих характеристик у бізнес процесі.

Однією із проблем сучасного бізнесу є мотиваційна політика підприємства, де основною є матеріальна форма мотивації, під якою, як правило, розуміють грошові винагороди. Вважається, що саме гроші дають людині свободу від життєвих проблем та забезпечують їй широкий спектр можливостей. З цим твердженням можна погодитись, якщо врахувати наступне: кількість грошей, в першу чергу, характеризує соціальний статус, як окремої людини, так і компанії в цілому. Питання в іншому – як використовуються ці гроші. Людина витрачає гроші на підтримку сімейного бюджету, або інтереси пов’язані із проведенням вільного часу. При цьому, вона є представником компанії і презентує імідж останньої. Тобто, якщо компанія зацікавлена в зміцненні свого іміджу у сферах неформального спілкування свого співробітника за межами

компанії, то є сенс видавати матеріальні винагороди готівкою. Якщо ж неформальна сфера спілкування співробітника для компанії не значна, то додаткові вклади логічно спрямовувати на корпоративні заходи. При вкладанні коштів у корпоративні заходи, рівень їх проведення характеризує імідж компанії. Але якщо в компанії ще не вироблена корпоративна культура такі заходи багатьма співробітниками можуть сприйматись, як продовження робочого дня.

Однак необхідно пам'ятати про умови праці, тому що, навіть при високій заробітній платі та повному пакеті соціального забезпечення, мало хто (особливо серед молоді) згодиться працювати, при умові подовженого робочого дня та обідній перерві 15 хв.

Нематеріальна форма мотивації теж може розглядатись в приватному та корпоративному сенсі. В приватному аспекті нематеріальна мотивація може розглядатись залежно від психологічної схильності співробітника до тієї чи іншої мотиваційної сфери. Відповідно до цього керівник може використовувати різні важелі впливу. Наприклад, кар'єрне зростання, або моральні заохочення. Нематеріальною формою мотивації топ-менеджерів є тимчасове надання їм керівником своїх функцій в рамках проекту, який вони запропонували. При цьому керівництву необхідні глибокі знання не тільки професіональних можливостей своїх співробітників, а й особистих характеристик за об'єктивними критеріями. В такому випадку часто використовується метод матричного аналізу особистих характеристик. Суть даного методу полягає в тому, що кожному працівнику надається можливість заповнити матрицю, в якій він дає характеристику особистих якостей співробітників, включаючи себе, а також оцінку компанії в цілому.

Висновки. Усе наведене пояснює важливість порушеної теми для вітчизняного підприємництва. Глибоке дослідження елементів корпоративної культури потрібне, як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності компанії. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніше підприємство. За умов добре розвинутої корпоративної культури компанія отримує гарну репутацію не лише на ринку праці, а й просування свого бренду.

Література

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. Й. Наумов. – Москва : МГУ, 1995.
2. Коротков З. М. Организационное поведение / З. М. Коротков, А. Н. Силина. – Тюмень : Вектор Бук, 1998.
3. Корпоративна культура : навч. посібник / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
4. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу / Р. О. Веремчук // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 4. – С. 240–245.
5. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / Г. Р. Копець, М. Р. Леськів // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 4. – С. 232–239.
6. <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
7. <http://www.aes-ukraine.com/staff.html>

References

1. Vykhansky O. S. Menedzhment / O. S. Vykhansky, A. Y. Naumov. – Moskva : MHU, 1995.
2. Korotkov Z. M. Orhanyzatsyonnoe povedenye / Z. M. Korotkov, A. N. Sylyna. – Tyumen' : Vektor Buk, 1998.
3. Korporatyvna kul'tura : navch. posibnyk / za zah. red. H. L. Khayeta. – Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 2003 – 403 s.
4. Veremchuk R. O. Korporatyvna kul'tura orhanizatsiyi ta yiyi vplyv na systemu rozvytku personalu / R. O. Veremchuk // Visnyk natsional'noho universytetu “L'vivs'ka politekhnika”. – 2006. – # 4. – S. 240–245.
5. Kopets' H. R. Rol' korporatyvnoyi kul'tury u motyvatsiyi personalu / H. R. Kopets', M. R. Les'kiv // Visnyk natsional'noho universytetu “L'vivs'ka politekhnika”. – 2006. – # 4. – S. 232–239.
6. <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
7. <http://www.aes-ukraine.com/staff.html>

Надіслана/Written: 11.05.2017 р.
Надійшла/Received: 13.05.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов