

УДК 338.242

Боковець В.В.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету***Мачков А.М.***студент
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті тлумачиться поняття корпоративної культури як ефективного способу мотивації працівників підприємства. Детально розглянуто підходи щодо визначення системи цінностей, на яких повинна ґрунтуватися корпоративна культура, а також наведено алгоритм її впровадження на підприємстві починаючи від аналізу внутрішнього стану останнього та закінчуючи підтримкою високого рівня моделі корпоративної культури та управління нею.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація, елементи корпоративної культури, управління, підприємство.

Боковець В.В., Мачков А.В. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье объясняется понятие корпоративной культуры как эффективного способа мотивации работников предприятия. Детально рассмотрены подходы к определению системы ценностей, на которых должна основываться корпоративная культура, а также приведен алгоритм ее внедрения на предприятии начиная от анализа внутреннего состояния последнего и заканчивая поддержкой высокого уровня модели корпоративной культуры и управление нею.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, элементы корпоративной культуры, управление, предприятие.

Bokovets V.V., Machkov A.V. FORMATION AND MANAGEMENT OF THE CORPORATE CULTURE IN THE ENTERPRISE

This article explains the concept of corporate culture as an effective way to motivate employees. Considered in detail the approaches to the definition of a system of values on which to build the corporate culture, as well as an algorithm for its implementation in the company, from the analysis of the internal state of the last and ending with support for high-level model of corporate culture and management of it.

Keywords: corporate culture, motivation, elements of the corporate culture, management, enterprise.

Постановка проблеми. На підприємствах України питання мотивації співробітників загострилося після економічної кризи, так як мотивація персоналу є одним із засобів підвищення його працездатності.

Раніше застосовували матеріальні методи мотивації, а саме премії, пільги та дотації, окремі заохочення (наприклад, можливість отримати кредит на підприємстві для задоволення власних потреб). Але на сьогоднішній день більшість керівників починають використовувати методи нематеріальної мотивації. Це обумовлено двома причинами:

1) відсутністю достатніх для матеріальних методів коштів;

2) необхідністю постійних нововведень у системі мотивації, адже вчені довели той факт, що кожні три місяці підлеглому слід змінювати методи мотивування.

До основних методів нематеріальної мотивації можна віднести такі:

- сприятливі умови праці;
- персональні привітання зі святами;
- різноманітні звання (наприклад, «Кращий працівник року»);
- відчуття належності до компанії, участі у прийнятті важливих рішень;
- організація свят та спеціальних подій для співробітників.

Ці заходи необхідно використовувати в комплексі, так як поодинокі застосування цих методів не спричинять бажаного ефекту, а також постійно стежити за їхнім виконанням з метою вдосконалення. Корпоративну культуру, як елемент нематеріальної мотивації, легко комбінувати з іншими як матеріальними, так і нематеріальними методами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питання визначення та заснування корпоративної культури займалася такі видатні вчені, як Богатирьов М.Р. [2], Євтушевський В.О. [6], Хаєт Г.Л. [13], Шейн Е.Х. [14] та ін. У своїх працях вчені робили акцент на доцільності корпоративної культури, представляли свої розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників.

Мета статті полягає в розгляді підходів щодо визначення системи цінностей, на яких повинна ґрунтуватися корпоративна культура, а також наведено алгоритм її впровадження на підприємстві починаючи від аналізу внутрішнього стану останнього та закінчуючи підтримкою високого рівня моделі корпоративної культури та управління нею; висвітленні ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети слід виконати такі завдання:

1. Розглянути основні підходи до визначення корпоративної культури та її функцій на підприємстві, висунути власне тлумачення даного поняття.

2. Визначити систему цінностей, якими слід оперувати при формуванні корпоративної культури, на основі аналізу понять «мотив» та «мотивація».

3. Охарактеризувати основні складові корпоративної культури.

4. Розробити обґрунтовану методику формування, впровадження та управління корпоративною культурою на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш поширені тлумачення поняття «корпоративна культура»:

1. Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [13].

2. Набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи [3].

3. Сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час і т. д.) [9].

4. Сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і приймаються більшістю членів організації [4].

Проте зазначені вище тлумачення складні для розуміння сутності поняття корпоративної культури та повною мірою не відображають головної мети існування корпоративної культури на будь-якому підприємстві. Виходячи з цього, можна запропонувати розуміти термін «корпоративна культура» як комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.

Перш ніж визначити найбільш дієві елементи корпоративної культури організації, слід проаналізувати основну мету формування корпоративної культури – мотивацію робітника до ефективної праці.

У цілому мотивом будь-якої людини є предмет або стан, що стає сенсом її діяльності. Мотивація –

це спонукання до будь-якої дії, здатної задовольняти потреби людини, які відповідають її цінностям.

Система життєвих цінностей будь-якого працівника відіграє важливу роль у сприйнятті методів мотивації організації, в якій ця людина працює. Для визначення основних цінностей, якими слід оперувати при формуванні корпоративної культури, слід розглянути теорії, наведені в таблиці 1.

Для формування ефективно діючої корпоративної культури слід ґрунтувати політику керівництва організації на вищенаведених теоріях щодо цінностей людини. Враховуючи недоліки розглянутих теорій, пропонуємо інтегрувати їх в одну, більш досконалу, та таку, яка б враховувала особливості кожного працівника.

Виходячи з вищерозглянутих теорій, було виділено по три найважливіші цінності для різних вікових груп, які повинні бути базою для формування корпоративної культури як елемента нематеріальної мотивації робітників:

1. Для працівників 18–27 років: зміни, постійні комунікації та негайна винагорода.

2. Для працівників 28–46 років: самореалізація, надійне майбутнє, гарний зарібок.

3. Для працівників старше за 46 років: стабільність, повага до статусу, тривала відпустка.

Проаналізувавши джерела [1; 5; 8; 10] та сформовану раніше систему цінностей, можна виділити сім складових корпоративної культури компанії, характеристика яких наведена в таблиці 2.

Формуванню, впровадженню та управлінню корпоративною культурою в діяльності певного підприємства передують відповідність таким вимогам:

1. Наявність чітко встановлених принципів, на яких ґрунтується вся діяльність підприємства. До таких принципів можуть належати такі:

– лише висококваліфіковані працівники підприємства;

– високий ступінь відповідальності за виконувану роботу;

Таблиця 1

Оцінка основних теорій визначення цінностей людини

Назва теорії	Характеристика теорії	Недоліки
Теорія поколінь Н. Хоува та В. Штрауса	Американські історики виділили 4 покоління та прописали основні цінності для них з метою побудови для кожного різної та ефективної системи мотиваторів [9]: 1) покоління Y (1984–2000 рр. народження): зміни, оптимізм, комунікабельність, впевненість у собі, творчий підхід, фрілансінг, вільний одяг на роботі, технічна та комп'ютерна компетентність, негайна винагорода; 2) покоління X (1965–1984 рр. народження): зміни, вибір, рівноправність, конкуренція, індивідуалізм, навчання упродовж всього життя, технічна та комп'ютерна компетентність; 3) покоління бейб-бумерів (1943–1965 рр. народження): оптимізм, молодість, здоров'я, робота, орієнтація на команду, прагнення бути найкращими, індивідуальна винагорода, офіційний дрес-код на роботі; 4) мовчазне покоління (1943–1965 рр. народження): честь, закон та порядок, дотримання правил, повага до статусу, партійність, економічність.	У даній теорії систематизовані основні цінності людей різних поколінь, виходячи з історичних даних США, отже, її не можна повністю застосовувати в українських компаніях.
Система трудових цінностей за Г.Л. Хаєтом	Професор Г.Л. Хаєт виокремлював такі трудові цінності та розглядав їх на прикладі викладачів ВНЗ [13]: - тривала відпустка; - можливість подальшого навчання; - самореалізація; - можливість прояву творчих здатностей; - участь в управлінні; - можливість кар'єрного зростання; - реалізація ідей; - надійне майбутнє; - відсутність тиску та перевантажень; - поважна робота; - соціальна підтримка; - визнання; - справедливість оцінки досягнень; - гарний зарібок;	Ця теорія розглядається на прикладі викладачів та не описує трудові цінності людини в цілому, отже, її можна застосовувати лише в поодиноких випадках для формування системи мотивації у ВНЗ

– творчий та індивідуальний підхід до кожного клієнта;

– постійний розвиток та самовдосконалення;

– соціальна відповідальність, що передбачає задоволення потреб не лише потенційних та реальних споживачів своєї продукції, а і роботу на користь суспільства в цілому.

2. Організаційна структура компанії повинна містити відділ, який би був достатньо компетентним, щоб займатися формуванням, підтримкою та контролем стану корпоративної культури.

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Адже така культура, на нашу думку, дозволяє вирізнити організацію, створює позитивну атмосферу для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Питаннями корпоративної культури в першу чергу повинен займатися відділ маркетингу, тому що у великих компаніях він має дизайнерів, людей, відповідальних за проведення різного роду досліджень, та ін.

Також оцінкою та контролем стану корпоративної культури доцільно займатися менеджерам або представникам профспілкової організації підприємства.

Ми вважаємо, що при виборі культури організації в цілому, необхідно брати до уваги певні атрибути, а саме:

– по-перше, віра в керівництво, даний аспект важливим є як для самого керівника, адже він буде знати, що рішення, які ним приймаються, будуть схвально сприйматися у колективі, так і для самих працівників, адже для них насамперед важлива довіра зі сторони керівництва та усвідомлення значущості кожного з них в цілому;

– по-друге, необхідно ставити на передове місце ті цінності, що люди цінують у своєму житті, в організації – це перш за все своє положення, титули, просування по службі та власне саму роботу;

– по-третє, підтримувати на високому рівні комунікаційну систему і мову спілкування у колективні за рахунок використання усної, писемної, невербальної комунікації, адже за рахунок цього вдається досягти позитивної атмосфери в колективі, що, в свою чергу, збільшить продуктивність праці в організації;

– по-четверте, усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку.

Таблиця 2

Характеристика елементів корпоративної культури

Назва елемента	Характеристика елемента корпоративної культури
Власна історія	Власні історії про формування компанії, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал
Місія	Взагалі місія будь-якої організації – це сенс її існування. Саме в місії поєднано позицію компанії щодо задоволення потреб споживачів, її конкурентні переваги та ставлення до своїх співробітників. Згідно з [8], Ф. Котлер виділяє такі п'ять факторів, якими слід керуватися при визначенні місії підприємства: 1. Історія компанії. 2. Стиль поведінки керівництва. 3. Стан зовнішнього середовища. 4. Ресурси, якими володіє компанія. 5. Відмінні характеристики та конкурентні переваги
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план діяльності компанії на довгострокову перспективу. Складання та досягнення стратегічних напрямків спрямовано на виконання місії. При розробленні стратегічного бачення слід приділяти увагу таким питанням: 1. Куди та яким чином повинна прямувати компанія в майбутньому. 2. Якими в майбутньому стануть сучасні споживачі, товари та технології
Фірмовий стиль	Головним носіями фірмового стилю можуть бути такі: - одяг співробітників; - індивідуальний шрифт, колір; - логотип; - слоган; - шаблони документів; - поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки); - сувенірна продукція; - рекламні матеріали; - корпоративний сайт; - архітектурне середовище компанії
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної етики – це сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися учасники певної групи людей (співробітники певної компанії) [11]. Етичний кодекс може містити регламентації поведінки співробітника у складній ситуації або поряток прийняття важливих для компанії рішень, підвищувати статус певної компанії в очах представників її мікро- та макросередовища та служити для розвитку корпоративної культури організації
Традиції (корпоративні заходи)	Аналізуючи джерела [6; 13], можна стверджувати, що традиції – це певні події або свята, які прирвані певній організації та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал компанії та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів і т. п. Подібні заходи сприяють: - зміцненню корпоративного духу, розвитку почуття гордості за компанію; - єдності працівників; - виявленню талановитих співробітників; - згладжуванню конфліктних ситуацій; - розвитку корпоративної культури; - покращенню показників роботи учасників заходів. Умовами дієвості корпоративних подій є регулярність їх проведення та паралельне застосування методів стимулювання співробітників

Крім цього, на нашу думку, необхідно брати до уваги інші не менш важливі атрибути при встановленні корпоративної культури на підприємстві, такі як: трудова етика й методи стимулювання, ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків шляхи просування по службі;

Аналізуючи сказане, можна стверджувати, що всі характеристики взяті разом формують організаційну культуру. Вони відображаються в традиціях, у поведінці людей, у їхньому зовнішньому вигляді, у манері спілкування, у їхніх діях і емоціях [7, с. 84].

Процес впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства.

Склад роботи: аналіз стратегій розвитку підприємства, стиль керівництва та прийняття рішень, наявність та поточний стан елементів корпоративної культури, виявлення проблем та невирішених питань тощо.

Очікуваний результат: рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції новітньої моделі корпоративної культури.

2. Аналіз психологічного клімату на підприємстві.

Склад роботи: анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства.

Очікуваний результат: розроблення рекомендацій щодо усунення конфліктів та інших проблем співробітників підприємства.

3. Формування моделі корпоративної культури.

Склад роботи: формалізація кожного елемента корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс та традиції.

Очікуваний результат: формування положення щодо корпоративної культури конкретного підприємства.

4. Впровадження моделі корпоративної культури

Склад роботи: інформування співробітників підприємства щодо впровадження корпоративної культури, пояснення їм доцільності та ефекту відданого методу мотивації. Очікуваний результат: прийняття заданої моделі корпоративної культури та всебічна її підтримка.

5. Підтримка моделі корпоративної культури.

Склад роботи: розроблення методики оцінки та контролю впровадження корпоративної культури, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків. Очікуваний результат: досягнення максимального ефекту від впровадження корпоративної культури як методу мотивації співробітників.

Висновки. За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті власним виживанням і в порівнянні із зарубіжними підприємствами не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. Вся корпоративна культура вітчизняних підприємств зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, спільних розважальних

вечірок, при цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюючи важливості створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників. Однак корпоративна культура успішних зарубіжних компаній, таких як Nucor, Apple, Intel, Google, може стати прикладом для вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати деякі її особливості в українських реаліях.

Загалом з даної роботи можна зробити висновок щодо доцільності впровадження на сучасних підприємствах корпоративної культури. Проте бажаного ефекту можна досягти лише за умов об'єктивної оцінки внутрішніх організаційних процесів та мікроклімату самого підприємства.

У подальшому дана робота буде розширена більш детальними пропозиціями щодо формування, впровадження і підтримки корпоративної культури, а саме:

- розроблення анкет щодо оцінки поточного стану підприємства на предмет наявності фірмового стилю та інших складових корпоративної культури;
- розроблення інноваційного алгоритму досягнення та підтримки високого рівня впровадження корпоративної культури тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002.
2. Богатырев М.Р. Организационная культура: Сущность и роль в системе управления : дис. ... к. э. н. / М.Р. Богатырев. – М. : МГУ, 2005.
3. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников / О. Бурма [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/uchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov.
4. Вікіпедія. Інтернет-енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2002.
6. Євтушевський В.А. Корпоративне управління / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
7. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства / А.В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 4. – Ч. 2. – Т. 1. – С. 385.
8. Корпоративна культура : [навч. посіб.] / Г.Л. Хаєт [та ін.] ; за ред. Г.Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер – СПб. : Питер, 2003.
10. Офіційний сайт кадрово-консалтингової компанії «ТОП – КАДР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.topkadr.ru/glossary/glossary.html>.
11. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – № 1.
12. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
13. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>.
14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.