

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

FORMATION OF POSITIVE CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATION

Сидорко Ігор,

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «Львівстандартметрологія»), Україна

Sydorko Ihor

*State Enterprise "Lviv Scientific and Production Center for Standardization, Metrology and Certification"
(State Enterprise "Lvivstandardmetrology"), Ukraine*

Анотація

У статті розглядаються різні підходи до визначення корпоративної культури організації. Розкрито основні функції та етапи її розвитку. Висвітлено проблеми формування сучасної стратегії корпоративної культури організації і ключові напрямки її реалізації в Україні.

Ключові слова: організація, корпоративна культура, стратегія, нові стилі управління.

Abstract

In the process of functioning of the organization there are not predictable situations, the result of which is the uncertainty of further strategic development. At the same time, most organizations are experiencing processes for the formation of new rules, procedures and standards of conduct. So we continuously form the corporate culture. At the same time, the latter is an effective form of adaptation of the organization to the new conditions of management. In this context, it should be noted that the effectiveness of the organization's business determines the spectrum of factors, relating to the differentiated nature of the generation.

An important problem in corporate culture is the study of scientific views on it and the application of universal approaches to its analysis, which involves the development of corporate strategy. These depart from the inappropriate corporate culture of subordination and promote the establishment of effective management of the organization. Problem of identifying the mechanisms existing in organizations which CEOs promote their ideas in order to obtain the necessary results, as well as ensuring stability, is important. Nowadays corporate culture confirms the relevance of its research. It allows qualitative substantiation of expediency of actions on realization of administrative corporate decisions in order to increase the effectiveness of management of the organization.

Corporate culture is determined by the basis of what and how the organization's activities are carried out: what are the values and beliefs that they follow the leadership, which philosophy underlies key policies, which traditions the organization adheres to, the ethical norms that are mandatory for all, and what is the moral situation. Culture thus reflects the atmosphere in the organization and the style of its work. Bearing in mind that corporate culture is just a management tool, it cannot be perfect. In order to be effective, corporate culture has always support the mission, goals and specific strategy of organization development. However, the changes in the corporate culture require a high degree of management competence. In large organizations significant changes in corporate culture usually take from 3 to 5 years. In reality, it is much more difficult to change the existing corporate culture than to create new persuasion in the newly created organization.

Keywords: Organization, Culture, Strategy, Style Management.

Вступ. Основою життєвого потенціалу організації є її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання. В процесі функціонування організації виникають не прогнозовані ситуації, результатом яких є невизначеність подальшого стратегічного розвитку. У той же час більшість організацій відчують процеси формування нових правил, процедур і стандартів поведінки. Іншими словами, мова йде про формування корпоративної культури. При цьому останній виступає ефективною формою адаптації організації до нових умов господарювання. В даному контексті слід зазначити, що ефективність господарської діяльності організації детермінують спектр фактори, за диференційованою природі генерування. Однак в будь-якій організації створюється відповідне середовище для тісної взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Корпоративна культура сприяє розвитку і досягненню

стратегічних цілей та орієнтирів організації. Крім того, в сучасних організаціях вона набуває принципово нових рис, який передбачає зміни і в культурі управління. Традиційно дослідження культури організацій у вітчизняній науці були пов'язані з пошуком її національної специфіки. У той же час експерти констатують відставання корпоративної культури організації від глобального розвитку, іншими словами - від національного корпоративного сектора економіки і світових досягнень. Застосування даного підходу в діяльності організації забезпечує можливість регулювати відносини менеджерів до корпоративної культури, тобто формально це питання пов'язане з функціонуванням нової корпоративної культури. Формування корпоративної культури як певна соціально-економічна категорія були досконалі світові класиками теорія управління. Однак на сьогоднішній день ще остаточно не визначена теоретико-методологічні функції, які повинні виконувати корпоративну культуру, етапи її формування. Це вимагає використання нових підходів до розробки якісно-нової стратегії формування корпоративної культури організації. Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що - ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Мета статті. Метою статті є дослідження ключових положень сучасної стратегії формування позитивної корпоративної культури організації.

Важлива проблема в корпоративній культурі є вивчення наукових поглядів на неї і використанні універсальних підходів до її аналізу, що передбачає розроблення корпоративної стратегії. Це дозволить якісно на мікрорівні досліджувати корпоративну культуру, ефективно контролювати і регулювати внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Це дозволить відійти від недоцільного по корпоративній культурі позицій підпорядкованості та сприятиме встановленню ефективного управління організацією.

Використовуючи принципи корпоративної стратегії для дослідження і практичного розвитку культури організації, слід зазначити, що всі перетворення корпоративної системи необхідно розглядати крізь призму культурної мотивації діяльності організації [1]. Крім того, доцільно перегляд розуміння корпоративної культури як соціально-економічної категорії, акцентуючи увагу на тому, що кожен учасник корпоративних відносин усвідомлено використовує корпоративну культуру для забезпечення якісної трансформації функціонування організації. Це дозволить адаптувати корпоративну культуру до потреб менеджерів та сприяти ефективному управлінню організацією.

В сучасних умовах сформувалися два підходи до розуміння корпоративної культури організації. Відповідно до першої концепції, культура - один з атрибутів формування і управління підприємством. При цьому вона розглядається як необхідний ресурс і найважливіший елемент сучасної теорії менеджменту. Зазначений підхід називають раціональним або прагматичним, оскільки культура досліджується як результат цілеспрямованої діяльності організації.

У той же час зміст культури залежить від цілей, що стоять перед колективом. Саме в даному контексті поняття "організаційна культура" і "корпоративна культура" є синонімами.

Існує також точка зору (другий підхід) на корпоративну культуру, яка полягає у вихованні у працівників почуття приналежності до організації і повинна стати спільною командою з єдиними цінностями, де немає місця конфлікту. Виходячи з цього, слід визначити два вектора:

- культура як причетність, гордість за підприємство і продукцію, що випускається;
- культура як корпоративне мислення на основі єдності цілей і цінностей.

Необхідно відзначити, що другий підхід більшою мірою орієнтований. При цьому в сучасних умовах мети корпоративності мають суттєво трансформуватися, а в якості нових ринкових орієнтирів повинні виступати прибуток, клієнт, якість. Однак нові цінності корпоративності залишаються поки у зовнішній сфері по відношенню до колективам організації.

Крім того, зв'язок корпоративної культури результатами діяльності організації досить слабкий; залежність економічного ефекту від цінностей культури організації носить декларативний характер. Разом з тим слід зазначити, що корпоративну культуру, перш за все, необхідно розуміти одночасно як об'єкт зі специфічними рисами і як процес з відповідними елементами і законами розвитку.

На основі аналізу варіантів інтерпретації поняття «корпоративна культура» доцільно запропонувати тлумачення корпоративної культури як категорії управління організацією, що дозволить більш повно усвідомити його сутність і змістовність. Таким чином, корпоративна культура - це специфічний вид функціонування і розвитку стратегічної діяльності суб'єктів корпоративних відносин.

Найбільш продуктивним є розгляд корпоративної культури у взаємозв'язку зі структурою власності, а саме: аналіз культури організації як відносини між власниками з їх конкретними управлінськими діями і найманий робітник.

У той же час важливе значення має проблема виявлення механізмів, що існують в організаціях, якими керівники всіх рівнів просувають свої ідеї з метою отримання необхідних результатів, а також забезпечення стабільності.

Виходячи з особливостей формування корпоративної культури, слід виділити три принципово важливі моменти, пов'язаних з появою визначеності в статусі власників, тобто в тих організаціях, які пережили процес переділу власності:

- входження підприємство в холдингу без кардинальної зміни управлінської команди (спроби керуючою компанією ззовні нав'язати нові принципи управління);
- прихід нової команди управлінців, внаслідок перерозподілу власності (поява зовнішнього власника)
- спроби нової команди зсередини нав'язати нову культуру управління [2].

В сучасних умовах експертні оцінки свідчать про те, що в більшості організацій ролі менеджерів і власників розмежовані. На жаль, незадовільна внутрішньокорпоративна і зовнішнє середовище організація обумовлена нерозуміння сутності, функції, етапи реалізація корпоративна культура менеджмент на практику, неякісний корпоративна стратегія. Це провокує необхідність теоретико-методологічного розгляду корпоративної культури, визначення її сутності функцій і етапів реалізації.

На основі використання принципів стратегії організації в дослідженні корпоративної культури необхідно визначити основні функції, які у на повинні виконувати:

- структурно-генерує, яка полягає у формуванні необхідного потенціал корпоративних відносин за сферами діяльності;
- дослідний - передбачає використання аналізу і прогнозування інструментів впливу на організацію;
- інформаційно-комунікативну - полягає в використанні позитивного досвіду, отриманого в минулому, що сприятиме забезпеченню якісного стратегічного менеджменту організації;
- ціннісно-орієнтаційну - передбачає можливість розробки системи ціннісних орієнтацій діяльності організації;
- контрольний-регулятивну - полягає в розробці норм поведінки менеджерів і здійснення на цій основі контролю за діяльністю учасників корпоративних відносин.

Використання принципів сучасної стратегії в дослідженні корпоративної культури організації дозволяє визначити ключові етапи її розвитку:

- генетичний аналіз - вивчення формування та розвитку організації;
- законодавчої-нормативний - національні і внутрішньокорпоративні норми, які безпосередньо впливають на взаємовідносини учасників організації відповідно до потреб стратегічного менеджменту;
- інтергративний - є складовою корпоративної системи, яка впливає на розвиток зовнішньої і внутрішньої взаємодії між суб'єктами організації;
- регулятивний - забезпечення схоронності цілісності корпоративної системи через використання відповідних інструментів її регулювання;
- науковий - створення управлінських засобів на основі наукового обґрунтування подальшого розвитку учасників корпоративних відносин;
- пізнавально - якісний розвиток внутрішньокорпоративного світогляду суб'єктів організації;
- комунікативної - передача елементів внутрішньокорпоративної культури між учасниками акціонерних відносин через відповідні традиції;
- адаптивний - якісне проведення на основі використання принципів корпоративної культури внутрішньої взаємодії учасників організації;
- контрольний - забезпечення чіткого функціонування ряду першочергових елементів корпоративної культури.

Аналіз зарубіжної практики свідчить, що організації, діяльність яких базується на постулатах корпоративної культури, працюють особливо ефективно. Що стосується України, то, на жаль, корпоративному менеджменту не приділяється належна увага.

В сучасних умовах в нашій країні корпоративна культура перебуває в критичному стані, що в черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій по реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління організацією.

Основний стратегічний орієнтир формування нової корпоративної культури -це необхідність об'єднання і формування єдиних стандартів для різних організацій. Експертні оцінки свідчать, що зміна власника без суттєвого оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації в культурну орієнтацію. При цьому сучасна стратегія передбачає формування нової команди менеджерів.

Новий стиль управління виражається в спробах суміщати єдиноначальність у прийнятті рішень по їх колегіальністю на етапі обговорення і підготовки. Він реалізується через стратегію комунікації керівництва з підлеглими з метою формування творчих, раціоналізаторських пропозицій. Це сприяє активізації участі всього колективу в майбутньому організації, розвитку ініціативності та креативності як невід'ємних цінностей корпоративної культури.

Що стосується комунікацій, то слід зазначити, що їх впровадження є наслідком інформаційних технологій як найважливіших елементів в управлінні підприємством. Внутрішні системи інформування включають спеціалізоване програмне забезпечення, локальні комп'ютерні мережі, за допомогою яких

здійснюється інформаційний обмін між службами різного рівня. У той же час існує дефіцит висококваліфікованих і досвідчених кадрових працівників. Тому розвиток творчого підходу в колективі, інвестування в нові кадри й риси організації, орієнтованих на ринкову стратегію. В цілому спостерігається тенденція до формалізації відносин, яка виражається не стільки в списках посадових обов'язків, скільки в спробах топ-менеджерів будувати взаємини з найманими працівниками.

Нова корпоративна культура організації вимагає іншої постановки проблеми роботи з персоналом. Разом з тим слід акцентувати увагу на якості кадрів, суттєва зміна яких має забезпечити в майбутньому прийняття ефективних стратегічних рішень. Спричинено це є незадоволеність менеджерів якості робітників, причому не тільки рівень професіоналізму, а неготовність до трудової діяльності в сучасному умовах, а також несамостійність і безініціативність працівники. Вимоги ринку змушує управлінець активно впроваджувати в середовищі робочого таких цінностей, як індивідуальна відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, мобільність.

Разом з тим метою нової корпоративної культури організації виступає формування нового економічного мислення працівників усіх рівнів. В умовах демографічної і професійної кризи успішна кадрова служба в організації є гарантією успішного перспективного розвитку. У зв'язку з цим виникають завдання підготовки кадрів, створення кадрового резерву, закріплення працівників в організації. При цьому особливої актуальності набувають стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки та підвищення кваліфікації, також орієнтовані на мобільність і ініціативність.

Омолодження кадрів в даний час не тільки гостра виробнича необхідність, а й основа нової стратегії корпоративної культури організації. Для цього створюються поради молодь, по комісії роботи з молоддю, розробляється програма мотивації молодих працівників і кар'єрний ріст.

У той же час реалізується стратегія загальної професіоналізації персоналу. Вона базується на уявленні про кваліфікацію як важливого ринкового ресурсу, розвиваючи і збагачуючи який організація забезпечує кадровий резерв. Обов'язковим елементом цієї стратегії є атестація як ринкова оцінка всіх рівнів працівників.

На жаль, до сих пір внутрішня культура організації існує для персоналу як набір декларативних норм, з якими реальна практика управління часто входить в суперечність. Така ситуація зумовлює, в першу чергу, наявність протиріч між новим і старим кадрами управлінців. Разом з тим на підприємствах, де працює нова команда топ - менеджерів, спостерігається також протистояння між робітниками і керівниками.

Актуалізація проблеми культури організації передбачає повну або часткову зміну вищої ланки управління. Це підтверджується якщо не формування нової корпоративної культури, то відхід від традиційного. Більш того, проблема реформування культури організації безпосередньо пов'язана з віком топ менеджерів, їх кваліфікацією та освітою.

Функціональне навантаження корпоративної культури організації полягає в можливості використання її як механізм регулювання та вплив на якість, а також ефективність виробництва. Основне завдання, яке вирішується в даний час за допомогою корпоративної культури - це створення і збереження цілісності і стабільності організації [3].

Критерії формування корпоративної культури сучасної організації: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [4].

Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації.

Одним з важливих механізмів формування позитивної корпоративної культури організації є установка на використання переважно економічних, а не адміністративних методів управління. При цьому використовуються такі управлінські методи, як:

- формалізація критеріїв оцінки трудової активності;
- розробка систем оплати праці і преміювання, заохочує індивідуальний результат;
- впровадження системи особистої відповідальності за результати діяльності.

Крім того, необхідно виділити стратегії, що розкривають переоцінку соціальних пільг і гарантій, як засіб формування нової культури, де немає протиріч між ринком і соціальними зобов'язаннями перед колективом організації. Разом з тим сучасний топ - менеджмент зв'язати надання соціального пакету з використанням якісно-нові цінності. Для цього діє системи вибіркового заохочення, підтримки та організації стандартів поведінки. У той же час в ряді організацій соціальні гарантії розглядаються як стимул підвищення продуктивності праці і дієвий фактор залучення висококваліфіковані кадри. Крім того, в ході розробки та подальшої реалізації стратегії корпоративної культури організації нового типу повинні бути враховані загальноцивілізаційні закономірності та особливості розвитку українського суспільства.

Висновки. Формування позитивної корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура - це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації.

Сучасна корпоративна культура містить ключове протиріччя - командний стиль управління та впровадження принципу особистої відповідальності найманих працівників, перешкоджає формуванню консолідованої культури організації. На жаль, особливості корпоративної культури в українських організаціях поки носить декларативний характер. У перспективі необхідно сформувати новий стиль управління, який об'єднає, з одного боку, жорстка дисципліна і централізація, а з іншого - скорочення дистанції влади через відкритість і доступність.

Таким чином можна стверджувати, що формування позитивної корпоративної культури організації – це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві і саме від неї залежить ефективність діяльності організації, стан міжособистісних стосунків в ній та сформований імідж.

Література

1. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки.-2006.- №2(56).- 154 -158 с.
2. Зубенко В. Фактори, що формує культуру підприємства // Проблеми і перспективи розвитку співпраці країн Східної Європи, Південної в рамках Чорноморського економічного співробітництва і ГУАМ. - Одеса, Донецьк. Т. II.-2008р.752-760 с.
3. Кузня Н.І. Механізм корпоративної культури // Формування ринкових відносин в Україні. -2003. - № 7 - 8 (26 - 27). - 12-15 с.
4. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – 216-219.с

References

- [1] D. Lifintsev, “Vplyv korporatyvnoi kultury na motyvatsiiu personalu”, *Aktualni problemy ekonomiky*, Lviv, Ukraine: no.2 (56), p.154-158, 2006.
- [2] V. Zubenko, “Faktory, shcho formuie kulturu pidpryiemstva”, *Problemy i perspektyvy rozvytku spivpratsi krain Skhidnoi Yevropy, Pivdennoi v ramkakh Chornomorskoho ekonomichnoho spivrobitnytstva i HUAM*, Odesa-Donetsk, Ukraine: vol.2. p.752-760, 2008.
- [3] N. Kuznia, “Mekhanizm korporatyvnoi kultury”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, Kyiv, Ukraine: no.7 - 8 (26 - 27), p.12-15, 2003.
- [4] K. Lopukhova. “Vplyv korporatyvnoi kultury na sotsialni protsesy pidpryiemstva”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no.31, p.216-219, 2010.