

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ**

**Вступ.** На шляху переходу від індустріального до постіндустріального і далі – до інформаційного суспільства, з розвитком духовного і матеріального виробництва, інтелектуально-освітнього компонента трудового потенціалу зростає роль корпоративної культури.

В ХХІ столітті тема корпоративної культури – ключове питання багатьох досліджень, семінарів і конференцій. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку міжнародних організацій. Однак, тільки невелика частка компаній мають спеціальні департаменти, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Перед іншими фірмами відкривається широке поле вдосконалювання.

Культура торкається всіх видів діяльності і відносин фірми, створюючи образ підприємства, який всіма партнерами та співробітниками оцінюється як образ висококультурної організації. Колектив у декілька десятків або сотень чоловік не може об'єднатися, триматися на основі взаємних симпатій і любові всіх членів. Необхідні певні ідеї, правила, нормативи, щоб об'єднати людей. Тому виникає проблема розвитку і значимості корпоративної культури, яку називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації.

Загально визнаним інструментом ефективного управління організацією стає корпоративна культура, про що свідчить всезростаюча кількість публікацій на цю тему. Теоретики і практики у галузі управління, менеджменту та бізнесу звертають увагу на те, що головним у роботі будь-якої організації є люди, завдяки кваліфікації і знанням яких досягаються економічні цілі [1-10].

Серед зарубіжних вчених, які присвятили свої наукові праці дослідженню феномена «корпоративна культура», можна назвати Г. Хаєта [2], П. Вейла [1], К.Камерона [3], Т. Діл і А. Кенеді [4], Р. Куїна [3], Д. Мацумото [5] та інших. В Росії та Україні процесу наукових досліджень ролі, формування й тлумачення категорії «корпоративна культура» присвячені праці А. Сіліна [6], О. Віханського та А. Наумова [7], В., Е. Короткова [6], О. Бабича [8] Е. Бойка [9] та багатьох інших.

Актуальність досліджуваної теми полягає у тому, що у сучасних умовах інформаційної економіки особливо важливою є проблема вироблення системи взаємостосунків між усіма працівниками організації. Корпоративна культура

набуває нових форм, які зумовлюють виникнення додаткових інструментів внутрішнього корпоративного управління.

**Постановка задачі.** В даній роботі були поставлені такі задачі: проаналізувати та розширити поняття «корпоративна культура», виявити складові корпоративної культури, визначити її моделі та відзначити важливість в управлінні організацією.

**Методологія.** В якості методологічного апарату використовувались: метод системного аналізу, метод дедукції та індукції.

**Результати дослідження.** Постановка проблеми і її систематичне вивчення почалось в 1982 році, коли американський дослідник Теренс Діл та Алан Кенеді створили концепцію корпоративної культури як важливішого фактора, який впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток компанії [4].

Культура (від лат. «*culture*» — «виховання, освіта») є «специфічним способом організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе» [7].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Щоб краще та повніше зрозуміти поняття корпоративної культури розглянемо приклади визначень науковців, які розглядали та досліджували дане питання у свої роботах. Вчені різних поколінь та національностей по-своєму характеризували корпоративну культуру.

Російські науковці Є. М. Коротков і А. Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура».

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 [6].

Своє визначення пропонують О. С. Віханський і О. І. Наумов [7]: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Як і свідчать існуючі наукові роботи, сьогодні є чимало підходів до управління корпоративною культурою, проте в більшості з них абсолютизується організаційно-управлінський процес змін корпоративної культури, про що свідчать такі напрями теоретичних розробок, як створення корпоративної культури [8], формування культури організації [3], проведення змін у корпоративній культурі, прищеплення корпоративної культури персоналу організації [9]. Проте неможливо, ігноруючи процеси саморозвитку колективу співробітників, самим лише організаційним впливом ефективно управляти корпоративною культурою, оскільки, як зазначає Г. Нестеренко, існують внутрішні, глибинні основи культури, які неможливо перевести у стереотипи чи штампи. Людину неможливо змінити, можна тільки зламати, оскільки людська природа не піддається ніякій переробці – тому примусити співробітників змінити свою корпоративну культуру неможливо, проте можна створити сприятливі умови, в яких вона зміниться сама [10].

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

- 1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;
- 2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Прогресивні керівники розглядають культуру організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на виконання загальних цілей. Відповідно до стверджень А. А. Погорадзе в корпоративній культурі мають бути присутні такі складові [2]:

- культура умов праці – це сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних факторів, що впливають на поведінку людини в процесі її діяльності;
- культура засобів праці і трудового процесу характеризує такі елементи, як впровадження нових досягнень науки і техніки у виробництво, рівень механізації і автоматизації, якість обладнання і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, використання сучасних методів праці, оцінка її результатів, забезпечення дисципліни;

- культура міжособистісних відносин (комунікацій) в трудовому колективі визначає соціально-психологічний клімат, присутність почуття колективізму, взаємодопомоги, сприйняття всіма працівниками цінностей, норм та правил поведінки організації;

- культура управління визначає методи управління. Стиль керівництва, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як головного елементу підтримки іміджу організації, професіоналізм керівників;

- культура працівника виявляється в правилах поведінки людини, знання етикету, хороших манер. Культура праці визначається з рівня освіти, кваліфікації працівника, його відношення до праці і дисципліни.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент [7].

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;

- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;
- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;
- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

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. Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття. Вони проявляються в матеріальних і духовних символічних речах: зовнішньому вигляді офісних приміщень, самих співробітників, у символах і фірмовому стилі, формах винагород і заохочень.

Культура проявляє себе різними способами, деякі з них чітко виражені, інші – важкозрозумілі. Багато про що говорить архітектура. Класичні фасади, мармурові холи офісів багатьох банків – данина традиціям, консерватизму, солідності й респектабельності. Показовим є рекламний і інформаційний матеріал, що випускає організація. Щорічні звіти, брошури, проспекти, каталоги несуть у собі інформацію про культурні цінності організації. Вони показують, на що орієнтовано компанію: на клієнта або на власні результати.

Організаційна культура складається з певних рівнів. Її пізнання розпочинається з першого, «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 розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «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.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень — «внутрішній». 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. Виділяють наступні види корпоративної культури (табл.2) [2]:

Таблиця 2

### Моделі корпоративної культури

Модель	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму
«Клубна культура»	Характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільна бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротация співробітників між галузевими напрямками
«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший.
«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, при загальногалузевим спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов

Корпоративна культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграючи значну роль в організації спілкування, обумовлює логіку мислення, сприйняття й інтерпретації вербальної і особливо невербальної інформації.

**Висновки.** 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.

Під організаційною культурою розуміють складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу. Вона складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту), що включає в себе

філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, міфологій та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами.

Корпоративна культура часто виникає та існує і без усвідомленого її формування.

Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статевовіковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

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 корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

#### Література

1. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс MBA по менеджменту. – М., 2004. – 521 с.
2. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 – с.16.
3. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
4. Deal T.E, Kennedy A.A. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
5. Мацумото Д. Психология и культура. – ПСб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 406 с.
6. Коротков З. М., Силина А. Н. Организационное поведение. —Тюмень: Вектор Бук, 1998.
7. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – С.429-433.
8. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С.449-456.
9. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 52-58.
10. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.