КОРОТКІ ПОВІДОМЛЕНЯ

УДК 389.14:006.354

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

© *Сидорко Ігор, 2017*

Державне підприємство "Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" (ДП "Львівстандартметрологія"), вул. Князя Романа, 38, 79005, Львів, Україна

Розглянуто різні підходи до визначення корпоративної культури організації. Розкрито основні функції та етапи її розвитку. Висвітлено проблеми формування сучасної стратегії корпоративної культури організації та ключові напрями її реалізації в Україні.

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

Рассматрено различные подходы к определению корпоративной культуры организации. Раскрыто основные функции и этапы ее развития. Освещено проблемы формирования современной стратегии корпоративной культуры организации и ключевые направления ее реализации в Украине.

Ключевые слова: организация, корпоративная культура, стратегия, новые стили управления.

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. In other words, we are talking about the formation of a 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, according to the differentiated nature of the generation. However, in any organization creates an appropriate environment for close interaction between the participants in corporate relations. Corporate culture contributes to the development and achievement of the organization's strategic goals and objectives. In addition, in modern organizations, it acquires fundamentally new features, which involves changes in the culture of management.

An important problem in corporate culture is the study of scientific views on it and the use of universal approaches to its analysis, which involves the development of corporate strategy. This will allow the micro-level to qualitatively explore the corporate culture, effectively monitor and regulate the internal and external environment of the organization. This will depart from the inappropriate corporate culture of subordination and promote the establishment of effective management of the organization.

The most productive is the consideration of corporate culture in relation to the ownership structure, namely: an analysis of the organization's culture as the relationship between the owners with their particular managerial actions and the hired worker. At the same time, the problem of identifying the mechanisms existing in organizations that leaders at all levels promote their ideas in order to obtain the necessary results, as well as ensuring stability, is important. An analysis of foreign practice shows that organizations, whose activities are based on corporate culture, work especially efficiently. Regarding Ukraine, unfortunately corporate management is not given proper attention. In today's conditions, corporate culture in our country is in critical condition, which once again confirms the relevance of its research. This will allow qualitative substantiation of expediency of actions on realization of administrative corporate decisions in order to increase the effectiveness of management of the organization.

The formation of a positive corporate culture that supports the organization's strategy is important for the success of the tasks, because culture forms the socio-psychological climate and corporate spirit that contribute to the accomplishment of the tasks and contribute to success. 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

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

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 and it can not be perfect, it should be noted that corporate culture, in order to be effective, must always support the mission, goals and specific strategy of organization development. At the same time, the purpose of the combination of mission and culture is long-term, leading to maximum results, while the changes made in the corporate culture, require a high degree of competence from the management of the organization. The more organization, the more significant new beliefs, the more time it takes to build a close relationship between mission and culture. In large organizations significant changes in corporate culture 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.

Key words: organization, organizational culture, strategy, new style management.

Вступ. Основою життєвого потенціалу організації є її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як побудовано стосунки 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 зумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності й приналежності, що розвинуті в індивідуумів і у колективах, які вони утворюють, становлять четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання. Під час функціонування організації виникають непрогнозовані ситуації, результатом яких є невизначеність подальшого стратегічного розвитку. Водночас у більшості організацій відбуваються процеси формування нових правил, процедур і стандартів поведінки. Інакше кажучи, йдеться про формування корпоративної культури, що є ефективною формою адаптації організації до нових умов господарювання. В цьому контексті зазначимо, що ефективність господарської діяльності організації детермінують спектр-фактори з диференційованою природою генерування. Однак у 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, що передбачає зміни і в культурі управління. Традиційно дослідження культури організацій у вітчизняній науці пов’язані з пошуком її національної специфіки. Водночас експерти констатують відставання корпоративної культури організації від глобального розвитку, тобто від національного корпоративного сектору економіки і світових досягнень. Застосування цього підходу в діяльності організації забезпечує можливість регулювати стосунки менеджерів відповідно до корпоративної культури, тобто формально це питання пов’язане з функціонуванням нової корпоративної культури. Формування корпоративної культури як певну соціально-економічну категорію теорію управління вивчали світові класики. Однак сьогодні ще остаточно не визначено теоретико-методологічні функції, які повинні виконувати корпоративну культуру, етапи її формування. Це вимагає використання нових підходів до розроблення 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 становлять завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, до них належать такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів долучення до групи і вилучення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні стосунки між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що – ні. До другої групи належать ті завдання, які організації доводиться вирішувати, взаємодіючи 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 ця організація функціонує.

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

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Важлива проблема в корпоративній культурі – вивчення наукових поглядів на неї та використання універсальних підходів до її аналізу, що передбачає розроблення корпоративної стратегії. Це дасть змогу якісно на мікрорівні досліджувати корпоративну культуру, ефективно контролювати і регулювати внутрішнє і зовнішнє середовища організації. Це дозволить відійти від недоцільних за корпоративною культурою позицій підпорядкованості та сприятиме встановленню ефективного управління організацією.

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

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

Водночас зміст культури залежить від цілей, поставлених перед колективом. Саме в цьому контексті поняття “організаційна культура” і “корпоративна культура” є синонімами.

Існує також погляд (другий підхід) на корпоративну культуру, який полягає у вихованні у працівників почуття приналежності до організації, що і повинна стати спільною командою з єдиними цінностями, де немає місця конфлікту. На основі цього визначимо два вектори:

– культура як причетність, гордість за підприємство і продукцію, що випускається;

– культура як корпоративне мислення на основі єдності цілей і цінностей.

Необхідно зазначити, що другий підхід більшою мірою орієнтований. У сучасних умовах цілі корпоративності мають істотно трансформуватися, а новими ринковими орієнтирами повинні стати прибуток, клієнт, якість. Однак нові цінності корпоративності залишаються поки у зовнішній сфері щодо колективу організації.

Крім того, зв’язок корпоративної культури з результатами діяльності організації доволі слабкий; залежність економічного ефекту від цінностей культури організації декларативна. Разом з тим зазначимо, що корпоративну культуру, передусім, 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 дасть змогу повніше усвідомити його сутність і змістовність. Отже, корпоративна культура – специфічний вид функціонування і розвитку стратегічної діяльності суб’єктів корпоративних відносин.

Найпродуктивнішим є розгляд корпоративної культури у взаємозв’язку зі структурою власності, а саме: аналіз культури організації як відносин між власниками з їхніми конкретними управлінськими діями і найманими робітниками.

Водночас важливе значення має проблема виявлення механізмів, що існують в організаціях, якими керівники всіх рівнів просувають свої ідеї, щоб отримати необхідні результати, а також забезпечити стабільність.

Зважаючи на особливості формування корпоративної культури, треба виділити три принципово важливі моменти, пов’язані з появою визначеності в статусі власників, тобто в тих організаціях, які пережили переділ власності:

– входження підприємства в холдинг без кардинальної зміни управлінської команди (спроби керуючої компанії 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].

У сучасних умовах експертні оцінки свідчать про те, що в більшості організацій ролі менеджерів і власників розмежовані. На жаль, незадовільні внутрішньокорпоративне та зовнішнє середовища організації зумовлюють нерозуміння сутності, функції, етапів реалізації корпоративної культури менеджменту на

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

практиці, неякісну корпоративну стратегію. Це призводить до необхідності теоретико-методологічного розгляду корпоративної культури, визначення сутності її функцій і етапів реалізації.

На основі використання принципів стратегії організації у дослідженні корпоративної культури треба визначити основні функції, які вона повинна виконувати:

– структурно-генерувальну, яка полягає у формуванні необхідного потенціалу корпоративних відносин за сферами діяльності;

– дослідну – передбачає використання аналізу і прогнозування інструментів впливу на організацію;

– інформаційно-комунікативну – полягає у використанні позитивного досвіду, отриманого в минулому, що сприятиме забезпеченню якісного стратегічного менеджменту організації;

– ціннісно-орієнтаційну – передбачає можливість розроблення системи ціннісних орієнтацій діяльності організації;

– контрольно-регулятивну – полягає у розробленні норм поведінки менеджерів і здійснення на цій основі контролю за діяльністю учасників корпоративних відносин.

Використання принципів сучасної стратегії у дослідженні корпоративної культури організації дає змогу визначити ключові етапи її розвитку:

– генетичний аналіз – вивчення формування та розвитку організації;

– законодавчо-нормативний – національні й внутрішньокорпоративні норми, які безпосередньо впливають на взаємовідносини учасників організації відповідно до потреб стратегічного менеджменту;

– інтеґративний – є складовою корпоративної системи, яка впливає на розвиток зовнішньої та 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;

– комунікативний – передавання елементів внутрішньокорпоративної культури між учасниками акціонерних відносин через відповідні традиції;

– адаптивний – якісне здійснення на основі використання принципів корпоративної культури внутрішньої взаємодії учасників організації;

– контрольний – забезпечення чіткого функціонування низки першочергових елементів корпоративної культури.

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

У сучасних умовах у нашій країні корпоративна культура перебуває в критичному стані, що в черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дасть змогу якісно обґрунтувати доцільність дій з 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 істотного оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації в культурну орієнтацію. Сучасна стратегія передбачає формування нової команди менеджерів.

Новий стиль управління виражається у спробах суміщати єдиноначальність у прийнятті рішень з 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 треба зазначити, що їх упровадження є наслідком інформаційних технологій як найважливіших елементів в управлінні підприємством. У внутрішніх системах інформування використовують спеціалізоване програмне забезпечення, локальні комп'ютерні мережі, за допомогою яких здійснюється інформаційний обмін між службами різного рівня. Однак існує дефіцит висококваліфікованих і досвідчених кадрових працівників, тому необхідні розвиток творчого підходу в колективі, інвестування в нові кадри й риси організацій, орієнтованих на ринкову стратегію. Загалом спостерігається тенденція до формалізації відносин, яка виражається не стільки в списках

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

посадових обов'язків, скільки в спробах топ-менеджерів будувати взаємини з найманими працівниками.

Нова корпоративна культура організації потребує іншої постановки проблеми роботи з персоналом. Разом з тим необхідно акцентувати на якості кадрів, істотна зміна яких має забезпечити в майбутньому прийняття ефективних стратегічних рішень. Спричинено це незадоволеністю менеджерів, якістю підготовки робітників, причому не тільки рівнем професіоналізму, а неготовністю до трудової діяльності в сучасних умовах, а також несамостійністю і безініціативністю працівників. Вимоги ринку змушують управлінців активно впроваджувати в середовищі працівників такі цінності, як індивідуальна відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, мобільність.

Разом з тим метою нової корпоративної культури організації є формування нового економічного мислення працівників усіх рівнів. В умовах демографічної та 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 у організації. Особливої актуальності набувають стратегії залучення молодого персоналу, програми підготовки та підвищення кваліфікації, також орієнтовані на мобільність й ініціативність.

Омолодження кадрів сьогодні – не тільки гостра виробнича необхідність, а й основа нової стратегії корпоративної культури організації. Для цього створюються комісії роботи з молоддю, розробляється програма мотивації молодих працівників до кар'єрного росту.

Водночас реалізується стратегія загальної професіоналізації персоналу, що ґрунтується на уявленні про кваліфікацію як важливий ринковий ресурс, розвиваючи і збагачуючи який, організація забезпечує кадровий резерв. Обов'язковим елементом цієї стратегії є атестація як ринкова оцінка працівників всіх рівнів.

На жаль, досі внутрішня культура організації існує для персоналу як набір декларативних норм, яким реальна практика управління часто суперечить. Така ситуація спричиняє, передусім, наявність суперечностей між новими й старими кадрами управлінців. Разом з тим на підприємствах, де працює нова команда топ-менеджерів, спостерігається також протистояння між працівниками і керівниками.

Актуалізація проблеми культури організації передбачає повну або часткову зміну вищої ланки управління. Це підтверджує якщо не формування нової корпоративної культури, то відхід від традиційної. І навіть більше, проблема реформування культури організації безпосередньо пов'язана з віком топ-менеджерів, їхньою кваліфікацією та освітою.

Функціональне навантаження корпоративної культури організації полягає в можливості використання її як механізму регулювання та впливу на якість, а також ефективність виробництва. Основне завдання, яке вирішується сьогодні за допомогою корпоративної культури – це створення і збереження цілісності й стабільності організацій [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, спрямованістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не "за поняттями"; соціально-економічна система, що ґрунтується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організовують 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 середовищ на підставі розуміння їхньої системної сутності й унікальності, докладаючи максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і працівників 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. Використовуються такі управлінські методи, як:

– формалізація критеріїв оцінювання трудової активності;

– розроблення систем оплати праці та преміювання, що заохочують 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, у якій немає суперечностей між ринком і соціальними зобов'язаннями

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

перед колективом організації. Разом з тим сучасний топ-менеджмент пов'язує надання соціального пакета з використанням якісно нових цінностей. Для цього діють системи вибіркового заохочення, підтримки та організації стандартів поведінки. Водночас в деяких організаціях соціальні гарантії розглядають як стимул підвищення продуктивності праці та дієвий фактор залучення висококваліфікованих кадрів. Крім того, в ході розроблення 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, важливе для успішного виконання завдань, тому що культура визначає соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності та переконання керівництва, яку філософію покладено в основу ключових політик, які традиції, що їх дотримується організація, які етичні норми обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Отже, культура відображає атмосферу в організації та стиль її роботи.

Зважаючи на те, що корпоративна культура – лише інструмент для управління і не може бути ідеальною, зазначимо, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. Мета поєднання місії та культури довгострокова, що веде до досягнення максимальних результатів. Зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більша організація, чим значущіші нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії та культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури тривають від трьох до п'яти років. Насправді набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, ніж створити нові переконання у тільки що створеній організації.

Сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність – командний стиль управління та впровадження принципу особистої відповідальності найманих працівників, перешкоджає формуванню консолідованої культури організації. На жаль, особливості корпоративної культури в українських організаціях поки декларативні. 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.

Отже, можна стверджувати, що формування позитивної корпоративної культури організації – це сукупність прийнятих на підприємстві норм і правил поведінки стосовно клієнтів і партнерів, а також культура міжособистісних стосунків на підприємстві, й саме від неї залежить ефективність діяльності організації, стан міжособистісних стосунків у ній та сформований імідж.

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

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua