

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ



Валерія КУЛАКОВА

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено сутність корпоративної культури, основні підходи до визначення корпоративної культури, охарактеризовано основні складові корпоративної культури, проаналізовано та обґрунтовано механізми формування корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, рівні корпоративної культури, процес усвідомлення цінностей, механізми формування

Вступ

Корпоративна культура необхідна кожному підприємству. За допомоги неї колектив підприємства стає єдиним цілим та згуртовується. Корпоративна культура поєднує переваги роботи на підприємстві та з його колективом.

Протягом багатьох років різновидів корпоративної культури стає дедалі більше, проте за цей час так і не виявили найкращої. Навіть якщо ви й створили подібну до такої, то вона має не стояти на місці, має завжди розвиватися.

Також можна впевнено сказати, що корпоративна культура впливає на результативність та ефективність роботи підприємства. Саме завдяки створенню найбільш прийнятної корпоративної культури на підприємстві, можна стимулювати персонал до успішності свого підприємства.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як Р.Л. Ансофф, Е.Г. Шейн, М.Р. Богатирьов, А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та ін. Проте аспекти зв'язку корпоративної культури з управлінням персоналом висвітлені недостатньо, що є приводом для дослідження даного питання.

Постановка завдання

Метою статті є виявлення сутності корпоративної культури та механізмів формування корпоративної культури. Досягнення мети передбачає розв'язання наступних завдань: проаналізувати основні концептуальні підходи до визначення корпоративної культури

та виділити її головні структурні компоненти; проаналізувати механізми формування корпоративної культури; охарактеризувати основні складові корпоративної культури.

Результати

Поняття «корпоративна культура» увійшло до вжитку на практиці, у розвинених країнах, у 1920-і рр., коли виникла необхідність формування взаємовідносин всередині великих компаній.

Формування корпоративної культури передбачає створення для персоналу організації таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно.

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств в великій мірі визначається їх рівнем розвитку корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає жодних сумнівів. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, що поділяють усі члени організації. Вона включає в себе факторів: стиль поведінки, стиль спілкування з клієнтами та колегами, активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації та багато іншого.

Метою корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою вдосконалення управління персоналом для забезпечення лояльного ставлення співробітників до керівництва.

Е. Шейн став першим, хто описав теорію трьох рівнів корпоративної культури, на основі яких можна її вивчати: перший рівень – артефакти; другий рівень – проголошені цінності; третій – базові уявлення.[1] Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі його трирівневої моделі, але мали й специфічні особливості. В табл.

1 наведено найбільш вагомим визначення поняття «корпоративна культура».

Табл. 1

Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Е. Джекс: «образ мислення і спосіб дії, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали своїми»
Х. Шварц і С. Девіс: «комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп»
Е. Шейн: «комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний»
Г. Морган: «один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло»
М. Мескон: « клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації»

Джерело: [1]

Корпоративна культура має різні види і свою структуру. Корпоративна культура є набором цінностей, вірувань і символів. [2]

Елементами корпоративної культури є: система лідерства; ефективна система комунікацій; місце працівника на підприємстві; стилі вирішення конфліктів; символіка (традиції, ритуали, гасла).

Чимало завдань вирішуються в ході розвитку корпоративної культури:

1) якісний підбір працівників;

- 2) налагодження психологічного мікроклімату на підприємстві;
- 3) впровадження змін у колектив підприємства та сприятливість персоналу до змін;
- 4) мотивація персоналу;
- 5) єдність управлінської команди;
- 6) організаційний порядок серед персоналу;
- 7) лояльність до персоналу та серед персоналу.

Підприємства, що характеризуються високою плинністю кадрів або малозмістовною історією, ймовірно можуть не виробити колективні уявлення і не сформувати корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях за теорією Е. Шейна (рис. 1).

Отже, першим є рівень артефактів, який включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені цінності — відображення чіткої оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.

Третій рівень - базові уявлення, що є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають «картою світу» або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт, якщо різні — дискомфорт. [1]

Кожен новий працівник, що приходить в організацію, проходить через визначену процедуру організаційної соціалізації, етапи якої наведено на рис. 2, під час якої він поступово впливається в колектив і усвідомлює для себе ті чинники, які в сукупності й утворюють корпоративну культуру.

В момент, коли корпоративна культура стає перешкодою в досягненні стратегічних цілей підприємства, необхідно її змінити або

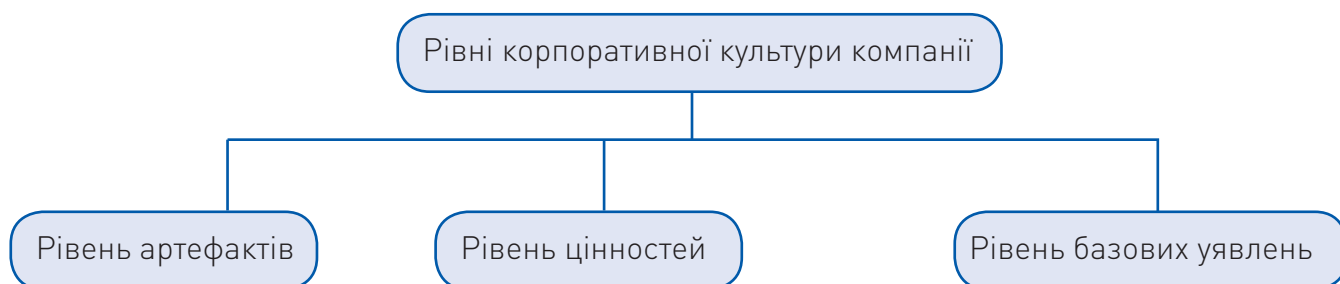


Рис. 1 Рівні корпоративної культури в організації

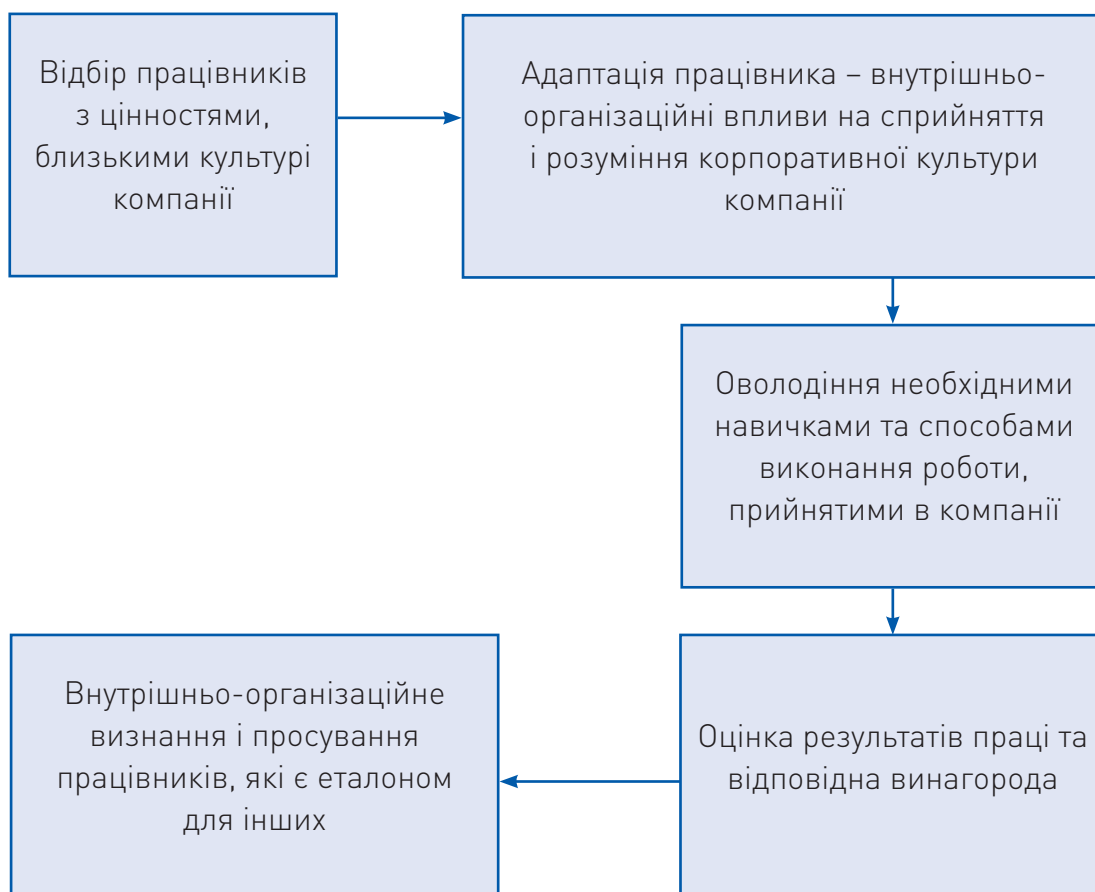


Рис. 2. Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації

розвивати. Зміна корпоративної культури – важкий і довгий процес, адже неможливо ввести нові традиції і цінності наказом. Їх необхідно представити так, щоб всі працівники змогли їх зрозуміти, сприйняти і усвідомити, що вони будуть ефективні в роботі.[3]

Формування нової культури, а тим паче зміна старої корпоративної культури – дуже складне завдання. Саме від вирішення цього завдання залежить успішність підприємства.[4]

Створення і зміцнення корпоративної культури – невід’ємна частина стратегічного і оперативного управління підприємством.

Корпоративна культура – система, яка існує, щонайменше, на трьох рівнях – змістовному, ментальному, діяльній. Тому механізми формування культури різні.

Змістовний рівень доцільно розглядати як набір складових нормативної бази діяльності підприємства. Механізм формування змісту цих блоків визначається в процесі створення корпоративної культури підприємства працівниками і по відношенню до середовища в тій або іншій якості.

Ментальний рівень характеризується як складне багатофункціональне завдання. Необхідно стратегії, нові програми і норми, ефективний стиль управління трансформувати в переконання, прихильність і мотивацію керівників і персоналу для того, щоб вони почали «працювати» і приносити певні результати.

На діяльній рівні корпоративна культура виступає як дії працівників, які спрямовані на досягнення цілей, місії, стратегії, реалізацію

корпоративних цінностей відповідно до стилю управління, традицій. Працівники діють відповідно до своїх уявлень про ситуацію та цілей.

Існує два основних напрямки методики формування корпоративної культури:

- 1) пошук цінностей, які характерні для успішної корпоративної культури і які максимально відповідають таким факторам: рівень професіоналізму персоналу та особливості менталітету, організаційні технології, можливості та обмеження макросередовища підприємства;
- 2) закріплення обраних цінностей корпоративної культури серед персоналу підприємства.[5]

При формуванні корпоративної культури підприємства виділяють п'ять первинних механізмів:

1. виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника (все, що постійно перебуває в полі зору керівника);
2. критерії розподілу заохочень і винагород (сама система в дії, а не в теорії);
3. навмисне створення зразків для наслідування (поведінка керівництва, міфи, легенди);
4. стратегії вирішення критичних ситуацій і криз (вироблення нових стандартів у ході криз);
5. критерії відбору при прийомі на роботу, підвищення на посаді і звільнення (відповідність кандидата з професійної підготовки і цінностям і нормам організації).[6]

Вторинні механізми – менш потужні, але більше слугують як провідники цінностей корпоративної культури, які гірше контролюються, тобто ті, що закладені в структурі підприємства, її діяльності,

історіях і легендах, традиціях. Всі ці чинники показують новачкам підприємства сенс корпоративної культури. До вторинних механізмів відносять:

1. композиція і структура компанії;
2. системи та принципи діяльності організації;
3. дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будов у цілому;
4. історії, розповіді, легенди і міфи про найбільш важливі події та людей компанії;
5. офіційні заяви та документи, що декларують кредо компанії, її філософію та ідеологію.

Ці механізми відносять до вторинних тільки тому, що вони залежать від первинних. Якщо перші не суперечать останнім, то вторинні сприяють створенню організаційної ідеології і формалізують чимало того, що раніше було неформальним. Якщо вторинні суперечать первинним, то вони будуть джерелом конфлікту в середині компанії або будуть просто ігноруватись.

Корпоративна культура створюється в декілька етапів і одним з основних етапів є вибір місії підприємства. Місія народжується з бачення майбутнього підприємства і є твердженням, яке розкриває сутність та сенс існування підприємства. Однією з цілей місії є формування стимулів для роботи, ефективної системи взаємовідносин персоналу. Створення місії спрямовано на те, щоб працівники не робили розмежування між своїми інтересами і інтересами підприємства.

Створюючи корпоративну культуру підприємства, керівник повинен мати уявлення про культуру взагалі і корпоративну зокрема. [7] Керівник повинен передбачити наслідки його рішень, що стосуються культури підприємства.

Фактори, що сприяють підтримці

корпоративної культури та грають визначальну роль:

- 1) відбір персоналу;
- 2) діяльність ланки управління;
- 3) культурна адаптація і її стадії.

Відбір персоналу має певну мету – ідентифікація і набір людей, що мають знання, здібності і навички, що допомагають їм успішно виконувати роботу. Проте, зазвичай, декілька кандидатів відповідає необхідним вимогам. Але при остаточному відборі перевага віддається тим, в яких система цінностей співпадає з корпоративною і які більше сумісні з організаційною культурою.

На основі уявлень та ідей, запозичених з надійних джерел власники або керівництво створюють бачення і задають напрям діяльності підприємства. Вони самостійно формують корпоративну культуру, підбираючи, навчаючи і готуючи менеджерів, що будуть здатні реалізувати поставлені цілі.

Саме менеджер створює необхідні умови і мотиви, що змушують працівників прийняти цінності підприємства і відносини між персоналом, які відповідатимуть цілям підприємства і в той же час будуть задовольняти їх потреби.

Теоретичне знання механізмів створення корпоративної культури допомагає на практиці використовувати найефективнішу на своєму підприємстві і розробляти нові способи створення, що пов'язані з особливостями функціонування підприємства.

Висновки. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Сила корпора-

тивної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу організації в сучасних умовах є неможливим без врахування корпоративної культури організації, її впливу на формування світогляду працівників, їх пріоритетів та цінностей. В свою чергу сильна позитивна корпоративна культура сприяє зростанню лояльності працівників до організації, в якій вони працюють та спонукає до появи у них бажання розвиватися та реалізовуватися, як з професійної сторони, так і з особистісної.

Джерела

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
2. Персикова Т.М. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура / Т. М. Персикова .- М.: «Логос» .- 2002. - 224 с.
3. Нестерук М. Корпоративна культура та імідж готелю / М. Нестерук // П'ять зірок. - 2006. - № 7. - 18-19с.
4. Прилепа А. 1200 секретів успішного бізнесу / А. Прилепа // Готель. -2007. - № 5. -40с.
5. Фуколова Ю. Інженери обслуговування / Ю. Фуколова // Секрет Фірми. -2008. - № 18 (250)
6. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративна культура організації [Електронний ресурс] .- <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/12.shtml>
7. Рольф Рюттингер. Культура підприємства. — М.: ЗКОМ, 1992. — С. 42.