

**О. Г. Балака**, фахівець з нематеріальної мотивації та корпоративної культури компанії «Евросеть»

## **СТРАТЕГІЧНЕ СПРЯМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

*АННОТАЦІЯ. У статті розглянуто стратегічні аспекти формування корпоративної культури підприємства, викладено алгоритм її побудови, розкрито її зміст і особливості в сучасних організаціях.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративна культура, стратегія компанії, лояльність персоналу, соціально-психологічний клімат, організаційні зміни.

*АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются стратегические аспекты формирования корпоративной культуры предприятия, изложен алгоритм её построения, раскрыто её содержание и особенности в современных организациях.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративная культура, стратегия компании, лояльность персонала, социально-психологический климат, организационные изменения.

*ANNOTATION. In the article strategic aspects of corporative culture development in a company are considered, algorithm of corporative culture creation is presented, the essence and features in the modern organizations are revealed.*

**KEY WORDS:** corporative culture, company strategy, loyalty of personnel, social atmosphere, organizational change

**Вступ. Обґрунтування актуальності і виявлення невирішених частин проблеми.** Формування корпоративної культури — важлива складова розвитку сучасної організації. Охоплюючи найглибинніші цінності, установки та уявлення співробітників, корпоративна культура є потужним засобом впливу, з одного боку, на розкриття людського потенціалу організації, а з іншого — реалізації її стійких конкурентних переваг на ринку. В умовах економіки знань підвищення ефективності діяльності підприємства визначається не тільки застосуванням новітніших техніки та технологій, матеріальною зацікавленістю виконавців, а, насамперед, їх відданістю справі, рівнем сприятливості соціальної атмосфери, спільністю цілей, інтересів та цінностей. Актуальність дослідження корпоративної культури привертає увагу науковців, проте, як у теоретичних, так і в практичних підходах можна виявити таке обмеження. Проблеми формування корпоративної культури, особливо на новостворених підприємствах, часто зво-

дяться до впровадження іміджевих та розважальних програм, тоді як потенціал корпоративної культури може бути розкритий лише за умови її стратегічного спрямування. З огляду на це, метою даної статті є розкриття змісту та специфічних рис корпоративної культури підприємства в координатах його стратегічного розвитку.

Організіція, з психологічної точки зору, є живою системою, яка складається з окремих індивідів і, водночас, наділена властивостями цілого. Вона виступає як окрема персона («юр-особа»), має своє ім'я (назву), свої власні цілі, цінності, рушійні ідеї і т.п. Вона так само, як і інші живі організми, бореться за виживання в умовах постійної конкуренції. Будучи маленькою, потребує догляду і підгодівлі (інвестицій). А виростаючи великою, може стати яскравою помітною сильною особистістю (брендом). При цьому вона мислить, приймає рішення і діє певним чином, не схожим на інші компанії. У неї є свій характер або «корпоративна культура», який починає формуватися від самого раннього дитинства.

Корпоративна культура є сукупністю ідей, прийнятих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і образу мислення, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації.

Можна виділити три рівні корпоративної культури:

1) рівень, який охоплює зовнішні прояви (поверхневий рівень, до якого належать видимі і відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель);

2) цінності і вірування (смысловий рівень формує цінності і вірування корпорації, роз'яснює мету її існування);

3) базові концепції і відносини — глибинний рівень, на якому цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення).

За Едгаром Шейном, культура організації виникає як результат відповідної реакції на дві головні проблеми, з якими стикається кожна організація, а саме: (1) на потребу адаптації та виживання в певному оточенні та (2) на потребу у внутрішній інтеграції.

Формування корпоративної культури може відбуватися або згідно плану її розвитку, якщо він є і компанія його дотримується, або стихійно, якщо його нема. В цьому разі керівництво компанії рано чи пізно зрозуміє, що характер-то у їх компанії є, але зовсім

не такий, який сприяє підвищенню конкурентних переваг на ринку. Тоді воно кидається «створювати корпоративну культуру», але запізно. Культура вже створена. Той самий характер, та «корпоративна свідомість», ті шкідливі звички, писані і неписані «правила гри», і навіть те похмуре обличчя, яким зустрічає відвідувачів секретарка — це і є корпоративна культура компанії. Їх не подолають окремі спроби керівництва поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, наприклад, шляхом організації вечірки або створення інтранет-порталу. Ні, в цьому випадку необхідна розробка і втілення стратегії формування корпоративної культури в цілому.

Якщо розглядати процес розробки і втілення стратегії корпоративної культури як окремий проєкт, то в ньому можна виділити три етапи:

- 1) діагностика наявної корпоративної культури;
- 2) створення моделі нової корпоративної культури;
- 3) корекція наявної (запровадження нової) корпоративної культури.

Спроби зміни корпоративної культури викликають активний або пасивний опір співробітників.

Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і в формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

*До особистих бар'єрів відносяться*, наприклад:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побіжно».

*В якості бар'єрів на рівні організації виступають:*

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;

- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні [1, с. 16].

Для подолання цього опору необхідна діагностика наявної корпоративної культури. Дані, отримані в ході подібної діагностики, дозволяють враховувати більшість важливих факторів при створенні і запровадженні нової культури, що, в результаті, дозволяє уникнути великої кількості ускладнень на етапі запровадження «бажаної» корпоративної культури.

Під час діагностики системи управління культурою на підприємстві слід дослідити наступні її напрямки:

**1. Система мотивації персоналу** — в цілому: мотивуючі і демотивуючі фактори, вплив фактора справедливості на персонал компанії, ті мотивуючі фактори, які в найбільшій мірі визначають бажання співробітників працювати з повною самовіддачею.

**2. Лояльність співробітників** (кількісні критерії) — фактори, що діють у конкретній компанії, які підтримують або знижують лояльність її співробітників.

**3. Організаційні комунікації компанії.** Досліджуються наявні практики взаємодії між підрозділами компанії, специфіка обміну інформацією.

**4. Соціально-психологічний клімат у компанії.** Вивчається емоційний аспект стосунків у трудових колективах, зони потенційної напруги та її причин. Клімат організації — це те, як люди сприймають (бачать і відчувають) культуру, існуючу в їх організації. Для оцінювання клімату часто користуються опитувальником Литвина і Стрингера (Lilwin and Stringer, 1968), що включає вісім категорій:

- структура — почуття відносно обмежень і свободи дій і міри формальності і неформальності робочої атмосфери;
- відповідальність — відчуття кредиту довіри на виконання важливої роботи;
- ризик — відчуття ризику і виклику, якими характеризується робота і організація; акцент на прийнятті прорахованих ризиків або правил безпечної гри;
- теплота — наявність дружніх і неформальних соціальних груп;
- підтримка — відчуття підтримки з боку менеджерів і колег; акцент (чи відсутність акценту) на взаємній підтримці;

- стандарти — усвідомлення важливості внутрішніх і зовнішніх цілей і стандартів ефективної роботи; акцент на виконанні роботи якісно; особисті і командні цілі відрізняються достатньою складністю;

- конфлікт — бажання менеджерів і іншого персоналу вислуховувати різні думки; акцент на відкритому дозволі проблем на противагу згладжуванню або ігноруванню;

- ототожнення — почуття приналежності до компанії; сприйняття себе цінним членом робочої команди.

### **5. Система внутрішнього PR.**

**6. Особливості лідерства** (стилів управління) в компанії і ставлення до них співробітників.

Для забезпечення *якості* і *надійності інформації*, дослідження здійснюється в 2 етапи.

На *першому етапі* проводяться глибинні інтерв'ю і фокус-групи, в ході яких глибоко аналізуються різноманітні складові корпоративної культури компанії, особливості системи управління персоналом, нюанси стилей спілкування («мови»). Цей етап дозволяє максимально повно врахувати всі важливі особливості роботи компанії і розробити анкети для максимально точної і повної реалізації усіх задач дослідження. При цьому зібрана на цьому етапі інформація дозволяє точніше і коректніше інтерпретувати результати анкетного опитування.

На *другому етапі* проводиться вибіркове анкетування співробітників, метою якого є кількісна оцінка виявлених на першому етапі особливостей ситуації в компанії: соціально-психологічного клімату, лояльності, задоволеності основними аспектами роботи, мотивації персоналу, організаційної культури.

Другий етап проекту оновлення корпоративної культури — *створення моделі нової корпоративної культури*.

*Метою даного етапу* є максимальна деталізація до рівня конкретних форм поведінки нових цінностей і норм, які необхідно прищепити (або закріпити існуючі) співробітникам компанії. Даний етап реалізується в два кроки.

**Крок 1** — проведення серії нарад з керівниками напрямків (ключовими співробітниками), ціллю яких є створення деталізованого образу «бажаної» корпоративної культури компанії.

На цьому етапі роботи узгоджуються бачення корпоративної культури рядовими співробітниками і провідними менеджерами компанії; дається оцінка сили опору запланованим змінам (етап №1). Спільними зусиллями буде вироблено єдине бачення майбутньої корпоративної культури.

По результатам роботи на цьому етапі буде відомо, які саме цінності і норми повинна транслювати служба внутрішнього PR: які цінності залишити старими, які почати культивувати знову, вплив яких варто зменшити, які стереотипи будуть перешкоджати запровадженню нової корпоративної культури.

**Крок 2** — створення робочої групи в складі фахівців з корпоративної культури і керівництва компанії. Метою є створення концепції внутрішнього PR (корпоративних документів, правил и процедур), а також усієї необхідної корпоративної символіки. В ході роботи робочої групи будуть створені наступні документи та процедури:

1) корпоративна карта співробітника — буклет, у якому будуть відображені цінності і норми корпоративної культури, історія компанії, її традиції, принципи роботи та інша важлива для роботи інформація;

2) корпоративні ЗМІ (друковані видання, Інтранет портал) — створюється модель корпоративних засобів масової інформації: корпоративного видання, сайту, внутрішньої корпоративної символіки;

3) удосконалена система мотивації, атестації, оцінки, відбору персоналу;

4) розроблені принципи проведення корпоративних заходів;

5) удосконалені правила проведення нарад, переговорів, спілкування з внутрішніми і зовнішніми клієнтами;

6) внесені зміни в систему навчання персоналу з урахуванням вимог нової корпоративної культури;

7) розроблений новий або відкорегований існуючий корпоративний стиль: корпоративна символіка, стиль, дизайн.

**Етап третій:** корекція існуючої (запровадження нової) корпоративної культури. На даному етапі організуються і проводяться серія «Big Event» (великих ділових ігор) для запровадження нової корпоративної культури. У процес засвоєння нових цінностей і правил корпоративної культури залучаються всі співробітники.

Безумовно, проведення подібних заходів не вирішує одразу проблему запровадження нової корпоративної культури. Тим не менш, з їх допомогою робиться перший важливий крок у напрямку її створення, і помітно долається пасивний опір нововведенням.

Через півроку після закінчення «Big Event» проводиться суцільне анкетування всіх співробітників з метою вивчення змін у сфері корпоративної культури (чи досягаються поставлені цілі). Важно звернути увагу на те, що в даному випадку вже немає необхідності проводити попереднє дослідження ситуації, так як отриманий у ході попереднього організаційного дослідження інформації достатньо для моніторингу ситуації.

На зазначених вище етапах формування стратегії управління корпоративною культурою різні компанії можуть вирішувати основні проблеми по-своєму. Наприклад, компанія «P&G» вирішувала їх наступним чином:

1-й етап — аналіз ситуації. Його метою було визначення ступеню відповідності між культурою, що склалася, і вибраною стратегією розвитку компанії.

2-й етап — організаційне проектування. Для побудови системи управління культурою організації була створена кросс-функціональна проектна команда. Проект розвитку культури був погоджений із стратегічними планами компанії і прийнятими в ній HR-технологіями.

3-й етап — реалізація проекту розвитку культури, який здійснювався по двох взаємозв'язаних напрямках: внутрішній PR і навчання. Внутрішня система зв'язків з громадськістю була орієнтована на створення в компанії позитивної думки щодо нововведень і на інтеграцію комунікативних потоків компанії в цілісне інформаційне поле. Це дозволило організувати прозору, достовірну, своєчасну трансляцію схвалюваних рішень і понизити опір персоналу змінам.

4-й етап — оцінка ефективності реалізації проекту розвитку культури організації. Він дозволив зрозуміти динаміку змін, їх адекватності, відповідності бажаним результатам. Оцінка проводилась через рік від початку впровадження проекту за ключовими показниками і параметрами, вибраними на першому аналітичному етапі. За наслідками оцінки до проекту вносились необхідні корективи.

Стратегія формування корпоративної культури передбачає впровадження низки принципів, серед яких у компанії «P&G» були принцип трансляції цінностей та норм культури «зверху вниз» та «знизу вверх», впровадження відповідних норм і алгоритмів у HR-технологіях, мотивації приналежності компанії, створення системи зворотного зв'язку.

У якості прикладу успішної модернізації корпоративної культури розглянемо історію автомобільного заводу General Motors у Фрімонті (США) в той час, коли їм керувала американська компанія зі *слабкою* корпоративною культурою (1982) і після того, як ним стала управляти японська компанія Toyota (1986), яка створила сильну корпоративну культуру заводу.

Секрет Toyota полягав у тому, що вона, прийшовши на завод, змінила своє ставлення до робітників. Замість відчуття себе простим інструментом отримання прибутку вони створили у робітників почуття гордості за вироблену ними продукцію і почуття персональної відповідальності за її якість [2].

	1982 (General Motors)	1986 (Toyota)
Кількість найманих робітників	5000	2500
Прогнули	20 %	2 %
Кількість стихійних забастовок	3—4	0
Модельний ряд машин	1 тип машин	4 типи машин
Витрати на збірку одного автомобіля	На 30 % вище, ніж у конкурентів	Таке ж саме
Продуктивність праці	Найнижче в галузі	Найвище в галузі
Якість продукції	Найгірше	Найвище

Прогресивний зарубіжний досвід формування сильної корпоративної культури необхідно виєористовувати в практиці вітчизняних підприємств. Початковим етапом має бути визначення місії та стратегічних цілей розвитку компанії. Відділ з управління персоналом покликаний транслювати їх до кожного співробітника організації. У керівництва компанії повинно бути чітке розуміння корпоративної культури як стратегічного активу, оскільки лише за таких умов підприємство може довести свої реальні конкурентні переваги на ринку.

**Висновки.** Завданням сучасних організацій є створення сильної корпоративної культури, спрямованої на реалізацію стратегії підприємства. Процес її створення є багатоетапним і передбачає діагностику стану наявної корпоративної культури, розробку моделі нової, впровадження нової корпоративної культури, а також аналіз її ефективності. Результатами даного процесу є система наступних вимірів корпоративної культури підприємства: система мотивації ефективної діяльності працівників, лояльне ставлення персоналу до організації, налагоджена система внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, розвинута система внутрішніх зв'язків із громадськістю та ефективні стилі лідерства. Чинником єдності всіх цих елементів є стратегічне спрямування корпоративної культури, загальне визнання місії організації і активна участь у її досягненні.

### **Література**

1. Управління змінами: Навчальний посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 66 с.
2. Матеріали компанії TNS Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 6.07.2010 р.