УДК 330

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Верховод Ірина Сергіївна
к.е.н., доцент
Худяк Ксенія Володимирівна
студентка
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Мелітополь, Україна

Анотація. У статті розглянуто еволюційні етапи, сутність та сучасні визначення корпоративної культури. Окреслено основні положення в управлінні її формуванням і розвитком.

Ключові слова: корпоративна культура, управління, персонал.

Актуальність проблематики формування і розвитку корпоративної культури зумовлена з одного боку, вагомим значенням корпоративної культури серед чинників адаптації сучасних компаній до умов висококонкурентних ринків, з іншого – специфічністю ідеології, цінностей і настанов вітчизняного бізнесу, великою поширеністю таких рис стихійно сформованої корпоративної культури, які стають перешкодою активізації інноваційної діяльності, спонукають до вибору моделі розвитку бізнесу, заснованої на заниженні рівня оплати праці й послабленні вимог до динамічності розвитку організаційно-технічного рівня підприємства, зумовлюють стагнацію попиту на кваліфіковану працю й зниження значення професійної майстерності в системі чинників соціальної мобільності.

Відповідно, поглиблення знань про інструменти управління формуванням і розвитком корпоративної культури, сферу їх застосування, інформаційне та

організаційне забезпечення процесу їх використання здатне посприяти зростанню ефективності менеджменту на підприємствах, усуненню ідеологічних, культурних та соціально-психологічних обмежень, що перешкоджають розвитку бізнесу.

В наукових і навчальних джерелах перші згадки про організаційну і корпоративну культуру пов'язують ще з роботами відомих інженерів соратників Г. Форда, що стали засновниками «школи наукового управління» (Ф.У. Тейлор, Г. Гант, Кнеппель та інші, [1, 8, 9]). Отже практично із початком систематизації знань про закономірності управлінської діяльності та принципи ефективного управління, об'єктом уваги науковців і менеджерів стали ті риси персоналу та його діяльності, що відрізняли одну організацію від іншої не за технічними, організаційними, чи структурними ознаками, а за специфічними рисами свідомості, цінностей, мислення, ставлення працівників до своїх професійних обов'язків та своєї організації. Власне коли в фокус уваги дослідження потрапляють ті способи, якими працівник, як індивідуальність, (а не безособистісний виконавець трудових регламентів) узгоджує власні знання, вміння, схильності, пріоритети й переваги з вимогами організації, виникає той напрям менеджменту, що на сучасному етапі розвитку визначається як концепція корпоративної культури. Отже, корпоративна культура виникає як середовище, в якому працівник узгоджує специфіку своєї індивідуальної свідомості з правилами прийняття рішень в організації, адаптує свої особисті цінності до пріоритетів її діяльності, виражає своє ставлення до її цілей та засобів їх досягнення.

Проте на початку XX ст., в процесі становлення і поширення в господарську практику наукового управління, організаційна і корпоративна культура розглядались в контексті дуже несхожому на сучасний. Провідним завданням тогочасного управління було мінімізувати вплив людської особистості на перебіг і результати виробничого процесу. Ідеальним вважалось виробництво, в якому людська індивідуальність повністю нівелювалась виконанням стандартних і жорстко регламентованих процедур, а головним

чинником ефективності процесу праці було наближення до деякої «нормалі трудового процесу», тобто сукупності організаційно-технічних параметрів, що дозволяли оптимально поєднувати «стандартного виконавця» із стандартною технікою за наперед заданою технологією. В межах такої концепції управління, єдине значення корпоративної культури – запобігати відхиленням від нормального трудового процесу, що можуть виникнути через неналежне виконання професійних обов'язків виконавця. Для типового пересічного працівника ініціатива, творчість та те, що сучасні управлінці називають «схильність до інновацій» і трактують як одне з провідних джерел формування конкурентних переваг організації, були не потрібними та й просто небажаними [8]. Отже значення корпоративної культури в межах школи наукового управління зводилось до зменшення поширеності випадків порушень трудової й технологічної дисципліни. Тоді єдиний механізм впливу корпоративної культури на показники господарської діяльності підприємства обмежувався зв'язком «вища якість корпоративної культури – менші втрати від порушень трудової і технологічної дисципліни» та «вища якість корпоративної культури – менші витрати на досягнення бажаного рівня дотримання норм трудового регламенту».

В роботах представників «школи наукового управління» не використовувався і власне термін «корпоративна культура». Замість нього вживались «організаційна культура» та «корпоративний дух» [5].

Властива «школі наукового управління» трактовка корпоративної культури відповідала типовим організаційно-технічним умовам індустріального виробництва того періоду: домінувала переважно фізична праця, оптимальні параметри процесу праці та її результатів було легко формалізувати та контролювати, «ідеальний працівник» – це такий, який здатен точно виконувати навіть складний регламент трудового процесу з максимальною інтенсивністю. Це не означає повну відсутність елементів творчості та ініціативи в діяльності персоналу, проте свідчить про їх недостатню поширеність, щоб зробити виправданим застосування концепції управління,

орієнтованої на творчість, ініціативу та самостійність переважної більшості працівників організації. Інженери і менеджери доби Г. Форда також заохочували ініціативу найманих працівників, створювали перші для свого часу «канали руху інформації» від робітників до керівництва, прагнули залучати працівників різних кваліфікаційних рівнів до прийняття управлінських рішень (згадки про це містяться, наприклад, в [9]), проте все це було лише невеликим додатком до головного і явно домінуючого призначення управління виробництвом – дотримуватись регламентів трудових процесів. Зміна таких регламентів (в нормі) відбувалась за рішенням керівництва відповідного рівня, висока спеціалізація робила переважну більшість працівників компетентними з дуже обмеженого кола питань, базовий рівень кваліфікації типового робітника зумовлював дуже помітний розрив в знаннях між ними і менеджерами та інженерами. Відповідно й творчість, ініціатива, інноваційність, були досить «сконцентровані» на верхніх рівнях ієрархії організації, а для більшості організаційна ідеологія, відносини, цінності, норми і правила поведінки передбачали пріоритет саме виконавської дисципліни, як важливого важеля усунення відхилень від «нормалі трудового процесу».

Проте технологічний розвиток, зростання інтенсивності конкуренції, збільшення значущості працівників (як належних до вищих, не чисельних кваліфікаційних груп, так і представників тих, на які припадала переважна більшість загальної чисельності персоналу) для збереження конкурентоспроможності фірми, а тим більше – для отримання конкурентних переваг і формування позитивного іміджу компанії, зумовлюють нову роль «типового» працівника в роботі компанії. Переважно інтелектуальна праця, ініціатива, вагомий вплив індивідуальності працівника на перебіг та результати трудових процесів стають рисами діяльності все більшої частки персоналу. Такий комплекс технологічних, структурних та інституціональних змін в економіці роблять виправданим поширення нового ставлення до працівника. В межах такого ставлення, культурні аспекти трудових процесів, ідеологія, цінності та зразки поведінки в організації набувають вагомого значення саме як

чинники максимального використання людського потенціалу, примушують ставитись до виробничого середовища як до сфери реалізації (а також формування і розвитку) індивідуального трудового потенціалу людини.

Теоретичні основи для поширення управління, однією з провідних цінностей якого є соціально-психологічна атмосфера в трудовому колективі, цінності та настанови виконавців трудових процесів були закладені в роботах Е. Мейо та Дж. Хомонс [8].

Вони показали, що «нематеріальні» чинники продуктивності праці, до яких традиційно відносять корпоративну культуру сучасні дослідники, можуть виявлятись більш впливовими ніж організаційно-технічні, які традиційно вважались провідними в межах «теорії наукового управління». Отже з 30-их років XX ст. в розвинутих країнах особистісні риси персоналу, їх кваліфікація та ставлення до праці почали перетворюватись на провідне джерело конкурентних переваг компанії, на основу формування її іміджу в очах споживачів продукції та партнерів [10, 11].

Надалі, поширення творчої, інтелектуальної праці, зростання середнього освітньо-кваліфікаційного рівня працюючих, посилення динамічності ринків, технологій, форм організації виробництва зумовили подальшу трансформацію домінуючої концепції управління виробництвом, що супроводжувалась зростанням значущості культурних аспектів діяльності організацій, витісненням соціально-психологічними чинниками «традиційних» важелів впливу на трудову поведінку. Наприклад, теорія трудової мотивації Ф. Герцберга відносила заробітну плату до «гігієнічних» факторів», що неспроможні мотивувати до тривалого зростання трудових зусиль і кваліфікації. Такі фактори мають лише деструктивний, дестимулюючий потенціал, що реалізується в разі недостатності розмірів заробітної плати для компенсації зусиль, які необхідні для дотримання бажаних параметрів трудових процесів. Відповідно, було обґрунтовано зростання вагомості нематеріальних чинників мотивації персоналу до нарощення трудових зусиль та кваліфікації. Провідне місце в системі таких нематеріальних мотиваційних чинників обіймає

організаційна культура, яка втілює узагальнюючу характеристику середовища людської взаємодії, що формується в межах компанії і проявляється в низці рис і характеристик діяльності її персоналу [2, 3].

Сучасні визначення організаційної культури підкреслюють її складну внутрішню структуру та цілу систему зовнішніх проявів, що опосередковує зв'язок між особистими цілями і цінностями працівників й організаційними цілями й способами їх досягнення.

Зокрема, визначення, що перебувають в руслі провідного напряму сучасної науки зведені нами до таблиці 1.

Всі оброблені нами визначення підкреслюють належність цінностей персоналу до складу корпоративної (організаційної) культури. Практично всі згадують також «переконання», «норми поведінки», «настанови». Лише одне визначення (А. Грішнової) містить згадку про технології взаємовідносин, що на нашу думку, дискусійно, бо культура виникає і проявляється саме там, де наявна технологія залишає невизначений вибір, де можлива альтернативна в межах наявної технології.

Таблиця 1

Поняття, що відображає корпоративну культуру, у визначенні різних авторів

Автор	Визначення
Е. Шейн [13, с.31-32].	Корпоративна культура – це система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем.
К. Камерон, Р. Куїнн [7, с. 45]	Організаційна культура проявляється в тому, що є для організації цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх.
Співак В. [14, с. 13]	Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і

	матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища.
Г. Хаєт [6, с. 11]	Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Захарчин Г. [4]	Організаційна культура – система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.
Грішнова О.А., Нацевич [3]	Корпоративна культура - це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства.
Харчишина О.В. [12, с. 151]	Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові.
Кицак Т. Г. [15]	Корпоративна культура – це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв’язки, комунікативно-інформаційне спілкування і істотно впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Побудовано авторами за джерелами [13], [7], [14], [6], [4], [3], [12], [15].

Узагальнюючи результати аналізу сучасних визначень корпоративної культури ми підкреслимо такі важливі для нашого дослідження управління її формуванням і розвитком положення.

1. Корпоративна культура, з одного боку, базується на духовній і матеріальній культурі певного суспільства, з іншого – виражає специфіку певної організації. Власне, виходячи з самого терміну «організаційна культура», вона має «надавати організації унікальність і неповторність». У визначенні цих характеристик використовуються такі терміни, як особлива «внутрішня атмосфера», «психологічне поле компанії», «психологічний клімат», «характерні риси» тощо» [5]. Отже, можна сказати, що організаційна

культура – це специфічний спосіб трансформації культури національної, її адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов діяльності компанії та цілей її функціонування.

2. Корпоративна культура, з одного боку, залежить від кожного окремого працівника, з іншого, визначається і проявляється лише стосовно всього трудового колективу разом, вона проявляється і класифікується лише як інтегральна властивість організації як цілого, з урахуванням складної взаємодії її складових: субкультур окремих професійно-кваліфікаційних груп, працівників, чинних засобів регламентації трудової діяльності, важелів свідомого формування і розвитку корпоративної культури. Відповідно, стосовно корпоративної культури дуже складно порівнювати витрати на її формування з вигодами, що отримує фірма та окремі групи персоналу від таких витрат.

3. Корпоративна культура тим важливіша, чим складніше формалізувати і регламентувати трудові процеси і та їх результати. Для робітника, що виконує стандартні трудові операції, результатом яких виступають продукти, відповідність яких вимогам легко контролювати (наприклад, деталі, що виготовляє верстатник, цегляна кладка, яку робить муляр тощо) корпоративна культура не так важлива як для дизайнера, фінансового аналітика, інженера, результати роботи яких дуже важко оцінити, а іноді й зовсім неможливо, бо остаточну оцінку може дати лише споживач продукції. Відповідно, вплив корпоративної культури стає тим більш значущим, чим більше самостійності і впливовості мають працівники компанії щодо результатів її діяльності, чим більш рівномірно розподілені знання про продукт та процеси його створення по ієрархічних рівнях компанії, чим менше сконцентровані функції прийняття важливих рішень на вищих рівнях управління, чим важливіше для компанії, щоб діяльність кожного працівника була спрямована на задоволення потреб споживачів із мінімальними витратами ресурсів, а не на дотримання формальних регламентів і правил, що поширено не можуть встигати за актуальними вимогами, заданими жорсткою конкуренцією на ринку.

4. Серед вчених поширені різні погляди на співвідношення термінів «організаційна» і «корпоративна» культура. Деякі вважають їх синонімами, деякі розрізняють їх за сферою і методами впливу на діяльність організації. Ми схильні вважати їх близькими за значенням, а відмінності терміну «корпоративна культура» пов'язувати з прагненням відобразити специфіку організаційної культури корпорацій (додаткові групи зацікавлених осіб «стейкхолдерів», додаткові цільові показники діяльності, пов'язані з ринковою вартістю акцій, складна система менеджменту, що формується під дією поділу сфер впливу між групами акціонерів тощо).

Вітчизняні дослідники відзначають, що сучасні організації в Україні «приділяють більше уваги «середньому» рівню культури, намагаються зробити їх більш помітним і привабливим для зовнішнього спостерігача. Адже корпоративна культура все частіше використовується як інструмент зв'язків з громадськістю». Ми схильні додати, що така фрагментарність формування корпоративної культури свідчить про недостатню увагу до її здатності виконувати весь комплекс притаманних для неї функцій, прояв недостатньої уваги до формування корпоративної культури як важелю підвищення організаційно-технічного рівня організації та ознака того, що організаційна культура досі поширено використовується виключно в демонстративних цілях, стає елементом реклами, створення «іміджевих ілюзій». Давно відома гіпотеза, що знайшла навіть емпіричне підтвердження в низці досліджень галузевої економіки розвинутих країн, про те, що витрати на рекламу (оцінені як частка операційних витрат на виробництво і збут) зворотно корелюють з витратами на дослідження і розробки (оціненими аналогічно як частка сукупних витрат на виробництво і збут продукції). Іншими словами, що фірми, схильні витрачати більше на рекламу, водночас, менш схильні витрачати на поліпшення продуктів і технологій і навпаки – фірми більш активні щодо поліпшення технологій і продуктів менш активні щодо реклами своєї пропозиції.

Приблизно те саме, на нашу думку, можна спостерігати в сучасній Україні: справжня корпоративна культура, на нашу думку, формується, як би

парадоксально це не звучало, значною мірою, як «побічний результат» цілеспрямованої діяльності підприємства з реалізації своєї місії. Управління формуванням і розвитком корпоративної культури тоді має об'єктивні підстави, а спрямованість корпоративної культури на зростання ефективності сприймається персоналом не як зовнішній і штучний елемент, а як неодмінна складова їх участі в житті свого підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Taylor, Frederick Winslow. The Principles of scientific management. Harper & Row, 1910.

2. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.

3. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - №2, том 3. - С. 214-220.

4. Захарчин Г.М. Інформаційне забезпечення процесу формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2009. – №10 (100). – С. 212-219.

5. Ліфінцев Д. С.Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д. С. Ліфінцев. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635

6. Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

7. Овчаренко А. О. Комплексна діагностика корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу (за методикою Камерона К. і Куінна Р.) / А. О. Овчаренко // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 236: В 5 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 878-884.

8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.

9. Риггс Дж. Современные производственные системы: Планирование, анализ, контроль. М.: Мысль, 1976.

10. Травин В.В., Дятлов В.А. Основны кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.

11. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/ − Last access: 02-09-2008. − Title from the screen.

12. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11). URL: http://eprints.zu.edu.ua/11834/1/eui_2014_1_106.pdf

13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. –336 с.

14. Спивак, В. А. Корпоративная культура: Теория и практика / В. А. Спивак. – : Питер, 2001. – 352 с.

15. Кицак Т.Г. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства / Т.Г. Кицак // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. – 2004. – №4 – С.185 – 190.