

УДК 658:336

Фокіна-Мезенцева К. В.

Київський національний університет технологій та дизайну

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Дана стаття присвячена проблемі вдосконалення корпоративної культури в українських підприємствах. Автором запропоновано підхід у формуванні корпоративної культури в колективах підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Питання формування корпоративної культури є досить актуальними в умовах всеростаючої ринкової конкуренції і вимагає детального опрацювання теми. Особливе значення корпоративна культура має для підприємств, що мають широкую роздрібну мережу з територією охоплення декількох регіонів. Ведення такого бізнесу передбачає під собою не тільки успішну економічну діяльність бренду, але і наявність особливої і ідентичної корпоративної культури в кожному окремо взятому підприємстві.

Ключові слова: корпоративна культура, командний дух, антикризове управління, промислове підприємство, мотивація, навчання персоналу, економічна безпека, виробничі фактори, фінансові фактори, алгоритмізація економіки.

Постановка проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що крім відомої трирівневої глибини поняття «організаційної культури», ми вважаємо за доцільне говорити також про ієрархії понять: організаційна, корпоративна культура і як надбудова вищеперерахованого – підприємницька. Саме відсутність глибини на макрорівні (до якого ми відносимо підприємницьку культуру) ускладнює впровадження цього поняття на мезо- і мікрорівні. А організаційна культура зобов'язана бути розвиненою в галузях всіх сфер господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеева, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, Т. Пономаренко, М. Коул та ін.

Мета статті. Метою статті автор ставить задачу розробити теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної культури для підвищення ефективності діяльності персоналу на прикладі українських підприємств в мінливому економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Найбільш тривіальною трансляцією позитивного досвіду та пропагування організаційної культури в організаціях є закордонний приклад успішних компаній. У різних джерелах можна знайти умови «роботи – мрії», в основі яких сильна корпоративна культура, яка задовольняє потреби персоналу по вищому розряду і одночасно заробляє мільярди. Найбільш яскравими та відомими прикладами виступають Apple, Google.

• Компанія Apple управляється інженерами, а не менеджерами. Побудована культура поваги між керівниками і співробітниками компанії: працівники вільні використовувати і покращувати продукти компанії, компанія стимулює зростання співробітників, що дає право на дотримання балансу між роботою та особистим життям і віддається пріоритет дедлайнів. Найм співробітників відбувається за принципом: «наш чоловік», – перевага віддається людям, закоханим у Apple [10, с. 78]. Девіз працівників: «ми любимо працювати тут, ми багато працюємо, але коли робота зроблена – ми можемо насолоджуватися життям».

• Google – за оцінками експертів, корпорація визнана самим позитивним місцем роботи в США. Базові принципи роботи ґрунтуються на

всім співробітникам відомим цінностях: «першим ділом – користувач», «краще робити щось одне, але робити це дуже і дуже добре», «чим швидше, тим краще», «бізнес має бути корисним для всіх», «серйозним можна бути і без краватки», «відмінно – це ще не межа!».

Обидві компанії продовжують лідувати на ринку, тому що принцип їх роботи – це постійний технічний прорив.

Таким чином, створена в компаніях культура дозволяє забезпечувати стійку конкурентну перевагу, підтримуючи атмосферу ентузіазму, лояльності, порядності, креативності і довіри між людьми. Однак і вона лягає на притаманні національні особливості: сильний індивідуалізм, незалежність, марнославство, дух змагальництва, і при цьому звичка працювати командами; відданість законам і неглибокий сенс до дружби. Думку про людину американці складають, ґрунтуючись не на її душевних якостях, а на кількісних характеристиках її минулої діяльності (місці по успішності в класі, середній бал у дипломі, річному доході тощо). «Успіх» в американському суспільстві часто вимірюється розміром доходів людини, кількістю укладених ним угод і кількістю належних їй будинків, автомобілів та інших матеріальних цінностей. А тому неважко здогадатися, що також їх основними рисами є – енергійність і пунктуальність [2, с. 67]. Таким чином, їх ефективно діюча організаційна культура ґрунтується на потребах, а головне можливостях і бажаннях персоналу. Менталітет неодмінно накладає відбиток на організаційну культуру.

Так якщо американська культура підкреслює необхідність дати можливість навчитися працювати, людина домінує над природою, їй властивий індивідуалізм, такі співробітники багато працюють і докладають максимум зусиль для досягнення цілей. Американцям властива приватна концепція простору, майбутня і теперішня орієнтація в часі. Контрастній культурі властиво практично протилежне: людина хороша чи погана – одне з двох, необхідно на робоче місце брати нову людину і не чекати поки зміниться стара, провідний спосіб активності віддається контролю, звідси і ієрархічне відношення до людей. Також люди контрастної культури орієнтовані на минуле і віддають перевагу випадковому характеру перебігу подій та ідей. Для людей такої ментальності дуже важливо звільнення, позбавлення від обтяжень та робота за бажанням. Таким чином, культури різних країн і організацій істотно розрізняються.

Способи мислення, відчуття і поведінки людей не є випадковими і визначаються глибокою культурною спадщиною. Протягом багатьох років люди думали, що діяльність організацій знаходиться поза межами впливу культури. Сьогодні все очевиднішим стає, що на кожному рівні культура глибоко впливає на діяльність організації.

Особливості організаційної культури сучасних бізнес-організацій малого та середнього бізнесу багато в чому обумовлені суттєвою диференціацією практичного досвіду зіткнення з ситуаціями порушення етики в Україні та США: українці частіше стають очевидцями незаконного отримання прибутку, а американці – дискримінації на ґрунті расової, релігійної приналежності та сексуальних домагань [3, с. 66].

У сучасних українських бізнес-організаціях сформувалися три основних типи організаційної культури:

- кар’єро-орієнтований (значущі компоненти – можливість реалізувати власні здібності, високий рівень заробітної плати, свобода у вираженні думки);
- креативний (значущі компоненти – шанобливі стосунки в колективі, позитивний імідж організації, можливість працювати самостійно, забезпечення постійного трудового навантаження);
- пристосовницький (значущі компоненти – можливість керувати людьми, компетентність вищого керівництва, надаються соціальні гарантії і небажання допомагати іншим).

Також на сьогоднішній день, на думку фахівців, українським компаніям, особливо на етапі їх створення та становлення, властиво будуватися по подоби родини. Коли керівник такої компанії – це голова родини, батько. Це є одночасно силою і слабкістю бізнесу. Найбільш ефективна культура лідера у невеликих підприємствах сімейного типу, в такому разі їх прибутковість на 30% вище, ніж малих фірм несімейного типу.

«Сильним» взірцем організаційною культурою вважається Procter & Gamber, IBM (кожен службовець в цьому комп’ютерному гіганті знає і розуміє стратегію компанії в області сервісу, велика увага приділяється навчанню персоналу), «Хьюлетт Паккард». У вище перерахованих організацій чимало спільних рис:

- прагнення до дії;
- близькість до споживача;
- автономія і «підприємливість»;
- досягнення продуктивності через людей;
- робота в одній області;
- опора на персонал;
- вільно-адміністративний (демократичний) стиль управління.

Як показують дослідження, ступінь прояву оргкультури в різних сферах підприємницької діяльності різна.

«Сильна» культура найбільш сильно проявляється в сфері послуг (61,5% підприємств), в теж час в сферах виробництва основних фондів «сильні» культури переважають тільки у 18,1% організацій [5, с. 78]. Слід зазначити, що узагальнені висновки по галузі зробити не можна, оскільки на ступінь і глибину прояву організаційної культури впливає також розмір компанії.

Філософія фірми пов’язана з філософією керівництва, так як саме керівники, що володіють повним спектром повноважень, створюють внутрішній і зовнішній імідж підприємств. В Україні періоду перебудови імідж компаній складався хаотично, порівняно з сучасним продуманим чином

фірм і компаній. З самого початку керівнику необхідно усвідомлювати, що ідеальний імідж будь-якої організації має виходити з її завдань. Керівництво підприємства зобов’язане не тільки створювати кредо своєї фірми, але і нести відповідальність за нього, чого в Україні поки не спостерігається.

Таким чином, в Україні на пострадянському просторі, де як і раніше важко даються горизонтальні зв’язки в ієрархії організації – практично неможливо говорити про корпоративну ідентифікацію, яка, у свою чергу, передбачає визнання автономності особистості. Головний секрет успішного управління – ніколи не ображати талант і його творіння. Критикувати тільки конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке взаєморозуміння, відрізняються злагодженістю роботи, передбачуваністю творчих процесів.

Оскільки проблеми, які вони намагаються вирішувати, дуже часто не по зубах менш творчим колегам і авторитарного керівництва, у них часто проявляється «ефект ореолу» – перебільшені очікування таких же дій від інших членів організації. Дуже часто на цьому ґрунті виникають конфлікти, якимось відторгнення талановитих людей від основної маси працівників, недоброзичливість або так зване поняття сучасності «мобінг». Однак таке нерозуміння, швидше, залежить від недостатності нашої культури, нашої меншої сприйнятливості до таких явищ. Практика управлінської діяльності знає чимало прикладів, коли талановитих людей починають звинувачувати в егоцентризмі – погляді, що ставить у центр всього всесвіту індивідуальне «я» людини. Вони бувають не здатні сприйняти іншу точку зору, особливо якщо вона базується на паралельному досвіді, що ускладнює спілкування керівників з ними. Але одне можна стверджувати точно: обдаровані і талановиті люди завжди привабливі своїм інтелектом, навичками культури, м’якістю спілкування з оточуючими, їх відрізняє високий енергетичний рівень – що може бути використане сучасними підприємствами в умовах жорсткої конкуренції на свою користь, адже характеристики творчого персоналу передбачають якісну фундаментальність хорошого сервісу. Обдарована творча людина, прийшовши в організацію, поступово складає уявлення про самого себе. Фахівці з економіки впевнені [7], що такий процес являє собою кристалізацію того, як на нас реагують інші люди. Поведінка особистості великою мірою визначається кінцевим результатом. В будь-якому віці людина продовжує і розвиває ті моделі поведінки, які приносять бажаний ефект, і, навпаки, залишає ті, які такого ефекту не приносять.

Діючі норми та правила в багатьох підприємствах не враховують потреб персоналу, та носять характер заходів, які не приносять належного ефекту [11]. На наявність проблем у даній системі часто вказують наступні фактори:

- зниження рентабельності організації;
- зниження продуктивності праці і відсутність лояльності до організації;
- професійне вигорання на тлі обмежених можливостей побудови вертикальної і горизонтальної кар’єри;
- відсутність віри в продукт, компанію і самого себе;

• наявність контрультур, що свідчить про організаційну кризу, яка завжди є фактором і благодаєтним ґрунтом для прийняття нових цінностей.

Пропоновані технології явно обмежені і потребують доопрацювання. Виділимо основні недоліки існуючої організаційної культури:

- відсутність мети, місії і стратегії;
- слабкі суб'єктивні та об'єктивні елементи культури;
- недостатній стимулюючий ефект оплати праці – нарахування заробітної плати не передбачає прив'язку до показників ефективності і професіоналізму, таким як:
 - мінімальна кількість і якість товарів;
 - задоволеність замовника професіоналізмом і рівнем обслуговування, а також строк виконання робіт;
- слабо розвинене і непрозоре нематеріальне стимулювання;
- втрата планування і утрудненість внутрішніх комунікацій;
- пасивна кадрова політика;
- політика подвійних стандартів.

Тільки багатовимірний, тривалий і складний процес, в такому випадку, призведе до підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу, поліпшення якості обслуговування, а головне до реалізації і визнання професійних досягнень, і як наслідок, до ефективного функціонування організації у відповідності з розробленою стратегією розвитку.

Звідси логічною є постановка цілі: вихід організації на новий ринок за рахунок зміни кадрової політики (організаційної культури), підвищення

лояльності персоналу і посилення клієнтоорієнтованості. Головним чином пропонується усунути виробничі втрати, – це дозволить підвищити коефіцієнт корисної дії праці і, отже, збільшити час на створення трудової цінності. Ефективна діяльність організації безсумнівно залежить від лояльності персоналу та високої клієнтоорієнтованості. Критерієм досягнення мети стане збільшення лояльності по відношенню до організації персоналу і клієнтів. Яку передбачається відслідковувати в процесі моніторингу зворотного зв'язку. Збільшення продуктивності праці дозволяє бути прорахованим завдяки наявним даними про вихідні показники, а також порівнянні даних про економічну діяльність. Прогнозується зростання ініціативної активності. Головним чином пропонується вирішити тимчасові і матеріальні втрати в процесі виробничої діяльності.

Висновки і пропозиції. Постійно підпадаючи під вплив з боку зовнішнього середовища пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати здатність формувати і накопичувати потенціал, що дозволяє забезпечити не тільки своєчасну і адекватну реакцію на дії зовнішнього середовища, але і надає можливість ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації. Основою такого потенціалу, генератором активізації зростання успіху і прибутку компанії в динамічному конкурентному середовищі є корпоративна культура. Розбіжність цілей, системи комунікацій, моделей поведінки в структурі компанії може призводити до виникнення конфліктів, втрати клієнтів, і, як наслідок, до серйозних проблем у розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бреддік У. Менеджмент в організації. Київ, 1997. 343 с.
2. Вейл П. Мистецтво менеджменту: Нові ідеї для світу хаотичних змін. Київ: Новини, 1993. 224 с.
3. Гібсон Д. та ін. Організації: поведінка, структура, процеси. Харків, 2000. 662 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Харків: «Справа ЛТД», 2012. 704 с.
5. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній. Херсон: Гринь, 2015. 215 с.
6. Уоттермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Харків: Буква, 2008. 307 с.
7. Коултер Д. Культурні відмінності управління. Управлінські кадри і організаційна культура. Проблеми теорії і практики управління. 2000. № 34. С. 67–72.
8. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 45–68.
9. Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994. 406 p.
10. Jaffee D. Organization Theory: tension and change. McGraw-Hill International Editions. New York, 2001. 234 p.
11. Пономаренко Т.В. Типологізація підходів до трактування сутності категорії «економічна стійкість підприємства» / Т.В. Пономаренко // Вчені записки: наук. зб. – 2014. – Вип. 16. – С. 14–20.

Фокина-Мезенцева Е. В.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СРЕДСТВО УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Резюме

Данная статья посвящена проблеме совершенствования корпоративной культуры в украинских предприятиях. Автором предложен подход в формировании корпоративной культуры в коллективах предприятий в условиях изменяющейся экономической среды. Вопросы формирования корпоративной культуры являются весьма актуальными в условиях всевозрастающей рыночной конкуренции и требует детальной проработки темы. Особое значение корпоративная культура имеет для предприятий, имеющих широкую розничную сеть с территорией охвата нескольких регионов. Ведение такого бизнеса подразумевает под собой не только успешную экономическую деятельность бренда, но и наличие особой и идентичной корпоративной культуры в каждом отдельно взятом предприятии.

Ключевые слова: корпоративная культура, командный дух, антикризисное управление, промышленное предприятие, мотивация, обучение персонала, экономическая безопасность, производственные факторы, финансовые факторы, алгоритмизация экономики.

Fokina-Mezentseva E. V.

Kyiv National University of Technologies and Design

CORPORATE CULTURE AS A TOOL OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Summary

This article is devoted to the problem of improving corporate culture in Ukrainian enterprises. An approach to the formation of corporate culture in the teams of enterprises in a changing economic environment. The issues of corporate culture formation are very relevant in the conditions of increasing market competition and require detailed study of the topic. Corporate culture is of particular importance for enterprises with a wide retail network covering several regions. Doing such business implies not only successful economic activity of the brand, but also the presence of a special and identical corporate culture in each individual enterprise.

Key words: corporate culture, team spirit, crisis management, industrial enterprise, motivation, personnel training, economic security, production factors, financial factors, algorithmization of economy.