

МАСЛЕННИКОВ

Євген Іванович

evgenmaslennikov@ukr.net



д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

УДК 330

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### CORPORATE CULTURE IN THE MANAGEMENT OF STAFF

КАШУБСЬКИЙ

Артур Анатолійович

artur.kashubskiy@gmail.com



студент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

*У статті показано основні аспекти, на які потрібно звернути увагу менеджеру для ефективного управління персоналом. Досліджено теоретичні основи формування корпоративної культури на підприємстві. Виділено основні елементи: корпоративна культура, рівні корпоративної культури, види корпоративної культури. Сформована мета корпоративної культури як стратегічного інструменту управління. Розглянуто фактори впливу на корпоративну культуру. Запропоновані конкретні дії, виконання яких дозволить керівництву більш ефективно взаємодіяти з персоналом, а підприємству збільшити результативні показники господарської діяльності.*

*В статье показаны основные аспекты, на которые нужно обратить внимание менеджеру для эффективного управления персоналом. Исследованы теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии. Выделены основные элементы: корпоративная культура, уровни корпоративной культуры, виды корпоративной культуры. Сформирована цель корпоративной культуры как стратегического инструмента управления. Рассмотрены факторы влияния на корпоративную культуру. Предложены конкретные действия, выполнение которых позволит руководству более эффективно взаимодействовать с персоналом, а предприятию увеличить результативные показатели хозяйственной деятельности.*

*The article shows the main aspects that need to pay attention to the manager for effective personnel management. There are theoretical bases for the formation of corporate culture in the company. The basic elements are: corporate culture, corporate culture and corporate culture types. The current goal of corporate culture is a strategic management tool. There are factors of influence on the corporate culture in the article. Proposed actions, which implementation will enable management to more effectively interact with the staff and the company to increase productive indicators of economic activity.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, персонал, менеджер, ефективність, результативність, підприємство

**Ключевые слова:** корпоративная культура, персонал, менеджер, эффективность, результативность, предприятие

**Keywords:** corporate culture, staff, manager, efficiency, productivity, business

## ВСТУП

На сьогоднішній день у багатьох підприємств України немає одного із ключових елементів управління – корпоративної культури, в той час як в міжнародному бізнес-середовищі вона давно впроваджена, функціонує та вдосконалюється керівництвом. Менеджеру, як одному із ключових ланок підприємства, потрібно відповідально підійти

до питання вдосконалення управління підприємством, адже від цього залежить ефективність всього підприємства.

Поняття «корпоративна культура» не нове для підприємців та авторів бізнес-літератури, його історія складає приблизно півстоліття. Серед найвідоміших вітчизняних та світових авторів публікацій про корпоративну культуру: Л.В. Балабанова, В. Борщ,

Дж. Зонненфельд, Е.А. Кузнецов, М. Мескон, Т. Пітерс, О.В. Сардак, Р. Уотерман, Б. Феган та інші.

### МЕТА РОБОТИ

Корпоративна культура є одним із основним інструментів роботи менеджерів завдяки якому можливо суттєво підняти продуктивність праці персоналу і, в підсумку, ефективність роботи компанії. Саме з цієї причини метою статті є розписати рівні та види корпоративних культур, показати її значущість на підприємстві та описати вплив корпоративної культури на роботу підприємства задля розвитку підприємництва в Україні та підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження; системного та структурно-логічного аналізу; формалізації; методу аналогії, порівняння та інтегрування.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В останнє десятиліття змінився підхід менеджменту до культури організації. Крім того, керівники підприємств стали частіше впроваджувати цей інструмент задля підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також ефективності виробництва та управління. Більшість із них вже визнали користь цього впровадження як завдяки результатам роботи підприємства загалом, так і кожного робітника зокрема.

Корпоративна культура має великий вплив на управління персоналом. Тому, чим вище її рівень, тим більше «свободи» має персонал (відтак і вище престиж підприємства).

При її створенні та впровадженні вона має розглядатися як стратегічний інструмент, який буде надихати всі структурні підрозділи та весь персонал на загальні, корпоративні, цілі. Цим, корпоративна культура буде підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, а також, полегшувати спілкування.

На даний час є багато визначень поняття «корпоративна культура».

Так, Л.В. Барановська визначає, що «корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства» [6].

За Баррі Фегану, «Корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Корпоративна культура – це, як люди ставляться до добре зроблену роботу, а також і те, що дозволяє обладнанню та персоналу працювати гармонійно разом. Це клей, який тримає, це масло, яке пом'якшує

... Це те, чому люди займаються різною роботою в рамках компанії. Це те, як одні частини компанії бачать інші її частини, і які форми поведінки вибирає для себе кожне з підрозділів в результаті цього бачення. Вона проявляє себе відкрито в жартах і шаржах на стінах, або тримається під замком і оголошується тільки своїм. Це те, про що знають всі, за винятком, можливо, лише керівника. Це визначення, повинен визнати, в силу своєї яскравості і символічності найбільше імпонує мені. Проте існують більш строгі і формальні пояснення цьому явищу» [1].

М. Мескон стверджував що: «Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації» [4].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що корпоративна культура – це система цінності та переконання, що розділяються кожним робітником та визначає його поведінку та роботу всього підприємства.

Корпоративна культура має на меті сформувати таку поведінку робітників, яка б сприяла досягати цілі підприємства. В корпоративній культурі є підцілі (або задачі), поступове вирішення яких призведе до вирішення корпоративної цілі. Отож, до таких задач відносять:

- дати зрозуміти персоналу те, що їх робота та дії призводять до певного результату (позитивного або негативного) діяльності підприємства, тобто показати що кожен працівник важливий елемент великої системи під назвою «підприємство»;

- стимулювати персонал працювати більш старанно та бути більш трудолюбивими задля підняття результативності роботи всього підприємства;

- підтримувати ініціативи робітників, таким чином показати підтримку та увагу до кожного робітника без виключення;

- створити колектив, в якому кожен робітник буде бачити підтримку своїх керівників, а також отримувати від них допомогу та поради;

- делегувати відповідальність для того, щоб показати довіру керівництва;

- активне колективне життя (проведення свят, корпоративів, поздоровлення з днем народження та професійними святами) заради єдності на шляху до загальної цілі.

У функціонуванні корпоративної культури найбільша роль приділяється менеджменту підприємства, адже від його вмінь продуктивно працювати з підлеглими залежить ефективність роботи підприємства. Крім того, менеджер має робити це постійно та безперервно.

В корпоративній культурі існує три рівні (рис. 1.). Ці рівні, в свою чергу, поділяються на видимі та невидимі: перший рівень є видимим, наступні два – невидимі. Так звана «видимість» рівнів корпоративної культури означає про те, що кожен наступний рівень є все менш очевидним.

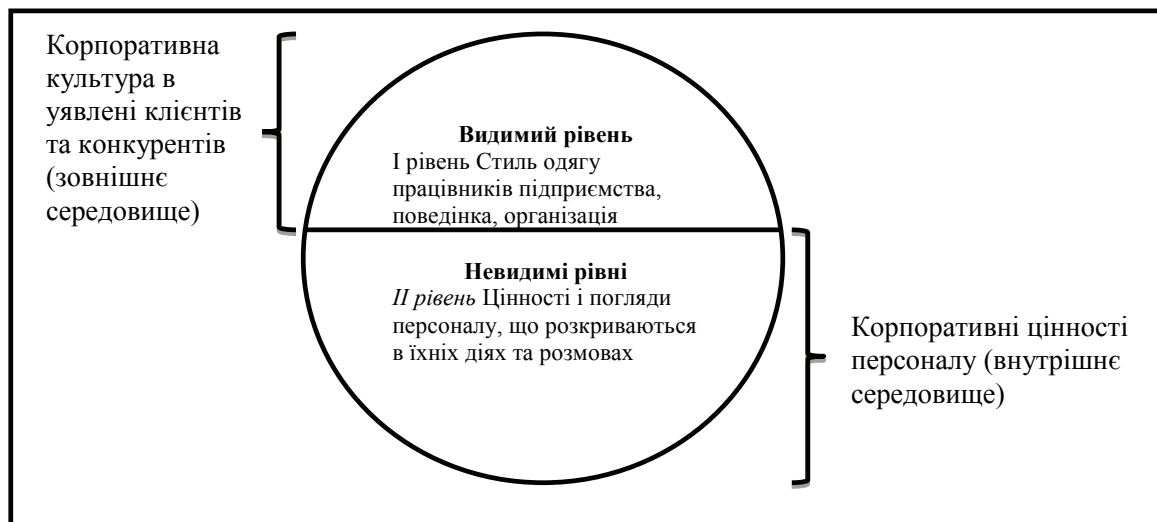


Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Перший рівень є поверхневим (найвищим) рівнем, до якого відносять видимі предмети та явища, такі як: стиль одягу працівників підприємства, поведінка, організація тощо.

Наступний рівень – загальні цінності персоналу, а також їх погляди що розкриваються в їхніх діях, розмовах.

Остатній третій рівень включає в себе основні припущення та переконання персоналу, але вони настільки глибокі робітниками, що вони їх не помічають. Тому можна чітко сказати що саме цей рівень складає всю суть сучасної корпоративної культури так як ці елементи діють на невидимому підсвідомому рівні.

Розглянемо види корпоративних культур. Наприклад, Джеффері Зонненфельд, американський гуру менеджменту, що відомий своїми дослідженнями в області корпоративного управління, визначив такі чотири види корпоративних культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура» та «оборонна культура»[2]. Він стверджував що ці культури впливають на роботу підприємства, а також на кар'єру персоналу.

Перший вид корпоративної культури («бейсбольна команда») він визначив як культуру підприємства, в якому рішення приймаються з великим ризиком. Також, в таких організаціях стимулюють потяг до інновацій та за ініціативність. Як говорить Зонненфельд, на такому підприємстві найкращий персонал є «вільними гравцями» тому за них йде боротьба на ринку праці.

Наступний вид корпоративної культури називається «клубна культура». Її особливість – скоординованість персоналу, а також їх відданість підприємству. На таких підприємствах кар'єрний ріст повільний, але при цьому менеджмент стимулює персонал шляхом заохочень за стаж праці. Також в такій корпоративній культурі можливий обмін працівниками між напрямками галузей.

Третій вид – «академічна культура», який характеризується набором в компанію молодих кадрів для довгострокового співробітництва. В таких підприємствах кар'єрний ріст також протікає доволі повільно. Особливість цього виду – перехід робітників із відділу в відділ трапляється дуже рідко.

Останній вид корпоративної культури, запропонованої Джеффері Зонненфельдом, називається «оборонна культура». Такий вид культури, на його думку, застосовується в кризах та спадах, коли є загроза зникнення даної компанії. Саме тому на підприємствах є ризик втрати роботи (із-за скорочення персоналу), а також неможливий кар'єрний та професійний ріст.

У національній практиці існують дещо інші види корпоративних культур. Так, науковці виділяють чотири види корпоративних культур (рис. 2).

Перший вид називається «культура влади». Він характеризується як вид, для якого одне з найважливіших значень має ієрархія компанії. Тому на таких підприємствах кар'єрний ріст є повільним і залежить від відданості ідеям та місії компанії. Найголовніша роль віддається керівнику, який завдяки своїй компетенції та досвіду зможе оперативно відреагувати на зовнішні зміни, а також зможе оперативно прийняти та реалізувати важливі рішення.

Другий вид – «рольова культура». Підприємства з таким видом корпоративної культури має жорстку спеціалізацію за підрозділами, а також чіткий розподіл ролей на підприємстві за функціями. В таких підприємствах існують правила та стандарти завдяки яким вони мають ефективно працювати. Роль керівника визначаються ієрархією, а не особистими якостями. Цей вид культури призначений тільки для стабільного середовища.

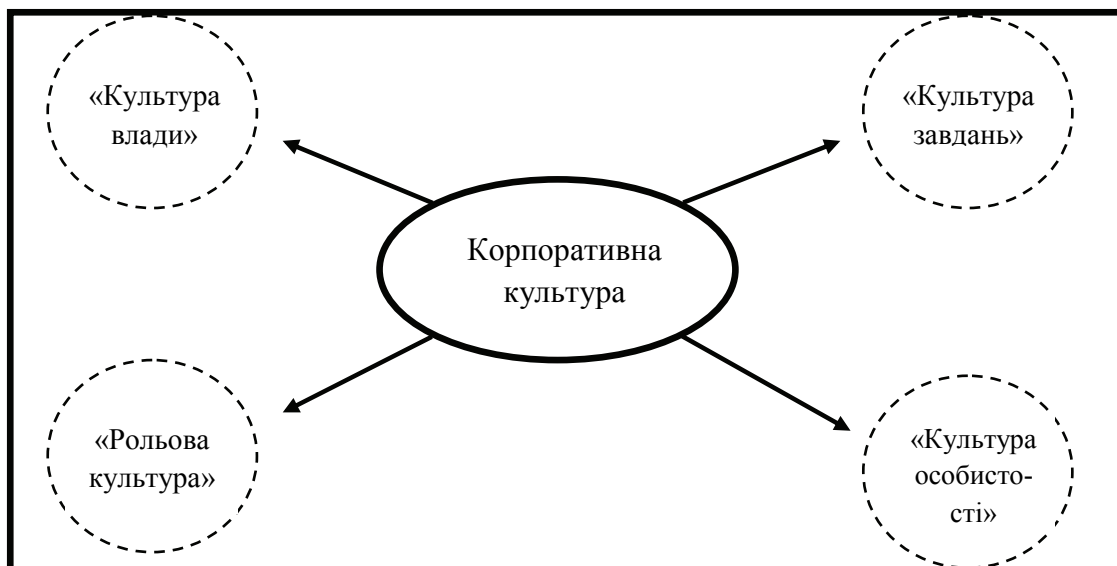


Рис. 2. Види корпоративних культур у національній практиці

Наступний вид називається «культура завдань». Цей вид корпоративної культури орієнтований на вирішення задач та виконання проектів. На таких підприємствах важливими складовими ефективною роботи є робітники-професіонали, а також згуртованість колективу заради досягнення спільної цілі.

Останній четвертий вид культури – «культура особистості». Особливість цього виду полягає в тому, що цей вид культури підходить для компаній, що вважають пріоритетним досягнення особистих цілей у свого персоналу, а не корпоративних цілей. У цій корпоративній культурі влада базується на професійних навичках, а також на вмінні до співробітництва в колективі.

Як було вище сказано, корпоративна культура має великий вплив на ефективність та продуктивність функціонування підприємства. Але існують певні складності та обмеження при формуванні корпоративної культури (наприклад, під час відкриття певної фірми) або під час вдосконалення менеджменту фірми.

Таким чином, виділяють фактори впливу на формування корпоративної культури. Наприклад, значний вплив на організацію, а далі і на культуру, має зовнішнє середовище. На практиці, підприємства, що випускають однакову або подібну продукцію чи працюють на одному ринку збуту, можуть мати кардинально різні культури. Це відбувається через різну кваліфікацію, компетенцію, професіоналізм та інші якості менеджменту організації в вирішенні двох важливих проблем. Перша проблема – боротьба з конкурентами. Друга проблема – комплекс заходів та процесів для боротьби з цими конкурентами.

Основні фактори, які впливають на корпоративну культуру:

- персональні якості робітників (відповідальність, порядність, незалежність, ініціативність, наполегливість);

- організаційна структура підприємства (скалярний ланцюг, наявність або відсутність децентралізації влади);

- стратегія підприємства (способи та методи визначення цілей та перспектив);

- інформаційно-аналітичне забезпечення (якість комунікацій на підприємстві, якість забезпечення та передачі релевантної інформації);

- стимулювання (залежність продуктивності праці від заробітної праці, премій, тощо);

- цілісність підприємства (єдність працівників для досягнення загальної корпоративної цілі)

- управління конфліктами (швидкість реагування на подолання та недопущення конфліктних ситуацій);

- ризик-менеджмент (впровадження або його відсутність на підприємстві).

На основі цих факторів підприємство може бути проаналізовано та детально описано.

Також, при формуванні корпоративної культури потрібно звернути увагу на встановленні цілей та виборі засобів їх досягнення. У кожному підприємстві це може відбуватися або не відбуватися по-різному. Так, на одному підприємстві персонал сам встановлює цілі, і, відповідно, бере на себе всю відповідальність за їх досягнення. В другій – працівники тільки вибирають методи і засоби досягнення цілей, в інших підприємствах – обидва вищепераховані способи або ні один із них.

Тож, на будь-якому підприємстві працівники мають брати участь у наступному:

- визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства;

- вказувати на слабкі сторони підприємства та на способи їх подолання;

- аналізувати та робити висновки досягнень та невдач підприємства (в тому числі шляхом емпіричного досвіду);

- удосконалювати корпоративні стандарти (правила) шляхом знаходження компромісів для урахування інтересів всього персоналу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, корпоративна культура – це один із найважливіших стратегічних інструментів сучасного менеджера. Вона має включати в себе всі елементи функціонування підприємства: від стратегії та цілей до відношення до клієнтів та підприємств-конкурентів.

Корпоративну культуру визначає поєднання особистих інтересів та цінностей робітників з інтересами підприємства. Наприклад, робітник є ініціативним і є іноватором. Тому менеджер дає йому певну свободу дій (тим самим показуючи увагу до інтересів персоналу) задля виконання певних завдань (виконання завдань персоналом є інтересом підприємства). Крім того, менеджер має звертати увагу як на побажання та пропозиції зі сторони клієнтів, так і зі сторони підопічних – персоналу. Також він має звертати на вимоги ринку щодо управління компанією, так і вимогам до робітників.

Клопітка та безперервна робота керівника з персоналом підприємства принесе свій результати при умові ефективності корпоративної культури. Задача менеджера – зробити процес роботи більш відданим корпоративним ідеям, а також створити працьовитий персонал з жагою до нової роботи.

Від корпоративної культури підприємство не отримує ні прибутку, ні доходу, але її цінність для менеджера та підприємства – це насолода від роботи працівників, що в підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємства та ефективність його роботи. Саме тому керівники мають приділяти значну увагу до корпоративної культури при її створенні, функціонуванні та розвитку. Крім того, при функціонуванні на підприємстві корпоративної культури діє ефект синергії – згуртований колектив працює результативніше ніж окремі групи робітників. Корпоративна культура корисна не тільки персоналу, а й менеджерам, які при підтримці своїх підопічних визначають коротко-, середньо- та довгострокові цілі організації. Після ухвалення цих цілей керівником складається певний план дій персоналу задля досягнення цих цілей. Одним із таких прикладів є корпоративні стандарти.

Одною із причин щодо відсутності або неефективного функціонування корпоративної культури є брак часу менеджменту на роботу с персоналом в рамках корпоративної культури, або взагалі відсутність бажання цим займатися. Також тут має свою роль і бажання самого персоналу – піти на зустріч своєму керівнику. На жаль, в Україні це дуже поширена проблема – проблема в безініціативності як менеджменту, так і персоналу компанії.

Через постійну зміну та динаміку ділового середовища, підприємство має безперервно

контактувати зі своїми клієнтами та персоналом. Так, наприклад, при підвищенні кваліфікації робітника менеджер має застосовувати зовсім інші методи управління. Це пояснюється тим, що при цьому менеджеру буде недостатньо управляти поведінкою персоналу, тепер треба керувати думками та відчуттями робітників, треба розвивати в них почуття корпоративного «патріотизму». Для всього цього потрібний безпосередній контакт менеджера, перш за все, з персоналом. Але результат від цього контакту буде лише тоді, коли керівників та підопічних буде щось об'єднувати. Це «щось» - єдині цінності, єдині норми, єдині стандарти та правила. Одним словом – корпоративна культура – культура, завдяки якій підприємство буде ефективно працювати, досягати свої цілі, а персонал буде самореалізовуватися.

Список використаних джерел

1. Баррі Феган. Розвиток вашого культури компанії. Радість лідерства. (Довідник для керівників і менеджерів). Б.: Контекст Прес, 1994. – 154 с.
2. Джеффрі Зонненфельд. Возвращение в бизнес. М.: Вершина, 2008. – 312 с.
3. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)
4. М. Мескон. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. – 704 с.
5. Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М. Альпина Паблшер, 2011. – 528 с.
6. Управління персоналом: підруч. / під ред.. Л.В. Барабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Борщ В.И. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала / В.И. Борщ // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: [моногр.]; в 3 т. / под ред. Э.А. Кузнецова. – Херсон: Гринь Д.С., 2014. – Т. 3. – 584 с. – С. 490-525.
8. Мельник Ю.М. Науково-методичне забезпечення побудови облікової підсистеми промислового підприємства при процедурі банкрутства / Ю.М. Мельник // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 2 (18). – С.275-279. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.htm>.
9. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
10. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: [моногр.] ; Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Гринь Д.С., 2016. – Вип. 1. – 854 с.