

методам ефективного лідерства, а саме:

- Керівники - лідери повинні постійно вдосконалюватися, а також розвивати трудовий потенціал підлеглих.

- Керівник - лідер повинен користуватися довірою оточуючих.

- Керівник - лідер повинен вміти створювати внутрішні й зовнішні мережі впливу (бажано на неформальній основі).

Проблема лідерства ще з початку ХХ ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та соціально-трудових відносин. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень і якість виконан-

ня ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простотів через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Матеріал з Вікіпедії (вільної енциклопедії) [Електронний ресурс] – Режим доступу до енциклопедії : <http://uk.wikipedia.org/wiki>
2. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С.Р. Филонович. - М. : Издательство ИНФРА-М, 1999. - 124 с.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. - М. : Издательство Дело, 1991. - 284 с.
4. Баєва О. Біологічні основи влади і лідерства / О. Баєва // Персонал. – 2006. – № 12. – С. 67-70.
5. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід / М.О. Беседін, В.М. Нагаєв [Підручник] (модульний варіант). – К. : Видавництво ЦУЛ, 2005. – 496 с.
6. Arvindh Kumar from Vanguard Business School [Electrons portal] - <http://www.mbaskool.com/business-articles/human-resource/7176-human-resource-role-of-hr-in-building-business-leadership.html>



УДК [658:005.332.4:005.336.1]:331.108.2

ТАРАСОВА О.В., канд. екон. наук, доцент, МАРІНОВА С.С., магістрант
Одеська національна академія харчових технологій

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність корпоративної культури підприємства, проаналізовано основні концептуальні підходи до визначення корпоративної культури, охарактеризовано основні складові корпоративної культури, обґрунтовано вплив корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, менеджмент персоналу, ефективність, конкурентоспроможність

The article examines the essence of corporate culture enterprises, analyzes the main conceptual approaches to corporate culture, describes the main components of corporate culture, corporate culture soundly impact on the efficiency and competitiveness of the enterprise.

Keywords: corporate culture, personnel management, efficiency, competitiveness

Вступ. В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації. Вона

включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання

у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Отже, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня управління персоналом на підприємстві. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомого значення для прибуткового функціонування підприємства. Створення ефективної організації неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників.

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. Иванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та ін. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з управлінням персоналом у роботах цих авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності корпоративної культури як інструменту ефективного менеджменту персоналу підприємства. Досягнення мети передбачає розв'язання наступних завдань: проаналізувати основні концептуальні підходи до визначення корпоративної культури та виділити її головні структурні компоненти; охарактеризувати основні складові корпоративної культури; дослідити вплив корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства.

Результати. Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття "організаційна культура". При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури — традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Едгар Шейн дає таке визначення: "Організаційна культура

— це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень [7].

Будь-яка організація — це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Тому останнім часом почали використовувати поняття "корпоративна культура". При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі, все те, що навколо них, людська поведінка — як продукт взаємодії культури особистості і культурних факторів середовища, а культурні фактори — як регулятори поведінки людини. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку.

Виходячи з викладеного можна сказати, що корпоративна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень, цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, еднають і мотивують персонал, надають змісту його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку. За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників. Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони беруть її і дотримуються усталених звичаїв, традицій тощо. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників організації. Вона тоді

не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі.

Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній. За даними досліджень, понад 60% респондентів в Україні прагнуть, щоб їхня організація мала свою корпоративну культуру і чимось відрізнялася від інших. Більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій — великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшими можливостями для формування її зовнішніх символів. Проте корпоративна культура може існувати в будь-якій організації, незалежно від її розмірів і галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню.

Якщо організація розглядається як певна спільнота, то культура формується із взаємодії членів

цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У такому разі володарями культури є всі члени організації, а лідери є її хранителями, а не її архітекторами. В іншому випадку джерела культури можуть перебувати навіть поза організацією і культура може нав'язуватися силою. Формування культури є прерогативою менеджерів вищого класу або власників компанії. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, яких дотримується більшість членів організації.

Підприємство має культуру тоді, коли воно має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями підприємства.

Ті підприємства, які характеризуються високою плінністю кадрів або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень (Рис. 1).

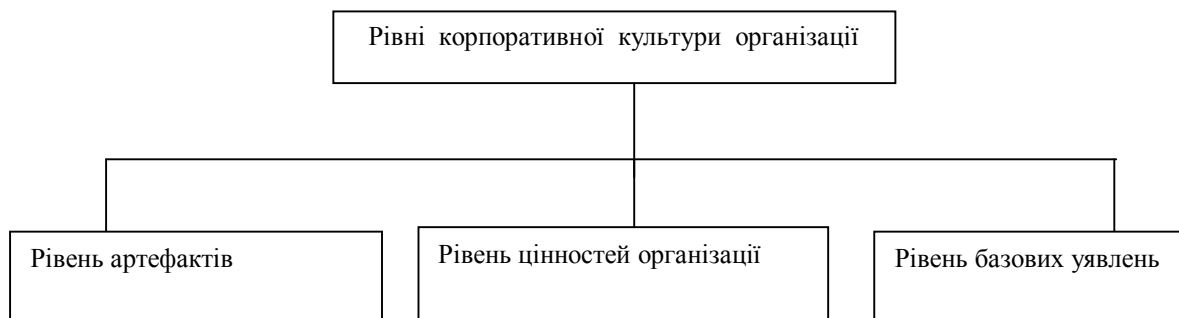


Рис. 1. Рівні корпоративної культури в організації

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим.

Першим є рівень артефактів, що 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 видимі 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 колишнім 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.

Третім рівнем є базові уявлення, які 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.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в органі-

зації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників.

Група працівників, кожний з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особистісні ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навичок, які дають змогу йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і відігравати відповідну соціальну роль, становить персонал організації. Організація, яка створена на єдності світогляду і ціннісних установок її членів, стає найбільш самодостатньою і динамічною формою виробничої спільноти. Якщо рівень культури в організації низький, то тут спостерігається внутрішня конкуренція між працівниками за владу, статус, вплив. Тоді використовуються різні засоби — від приховування необхідної інформації, до "апаратних ігор", провокацій, збирання компромату тощо. Основний метод боротьби з такими діями — відкритий колегіальний розгляд проблемних питань, формування корпоративної культури з більш високим рівнем.

Для стороннього ока корпоративна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме, у тому:

- 1) як організовано виробництво і виконуються професійні обов'язки;
- 2) як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- 3) який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

Характер корпоративної культури в організації:

- відповідність (інтегративний ступінь) чи невідповідність (дезінтегративний ступінь) ієрархії особистісних та внутрішньо-групових цінностей. Дезінтегративний ступінь характеризується відсутністю єдності громадської думки, згуртованості у ставленні до визначеної цілі, конфліктністю;

- спільність особистісних та функціонально орієнтованих цінностей. Ступінь особистісної значущості професійно-трудової діяльності для більшості працівників визначає зміст корпоративної культури;

- стабільність (високий ступінь адекватності) чи нестабільність (низький ступінь адекватності) прийнятих норм поведінки та традицій. Нестабільність характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку.

Корпоративна культура підприємства - це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;

- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;

- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

- делегування відповідальності;

- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.д.).

Кожен працівник, приходячи 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.

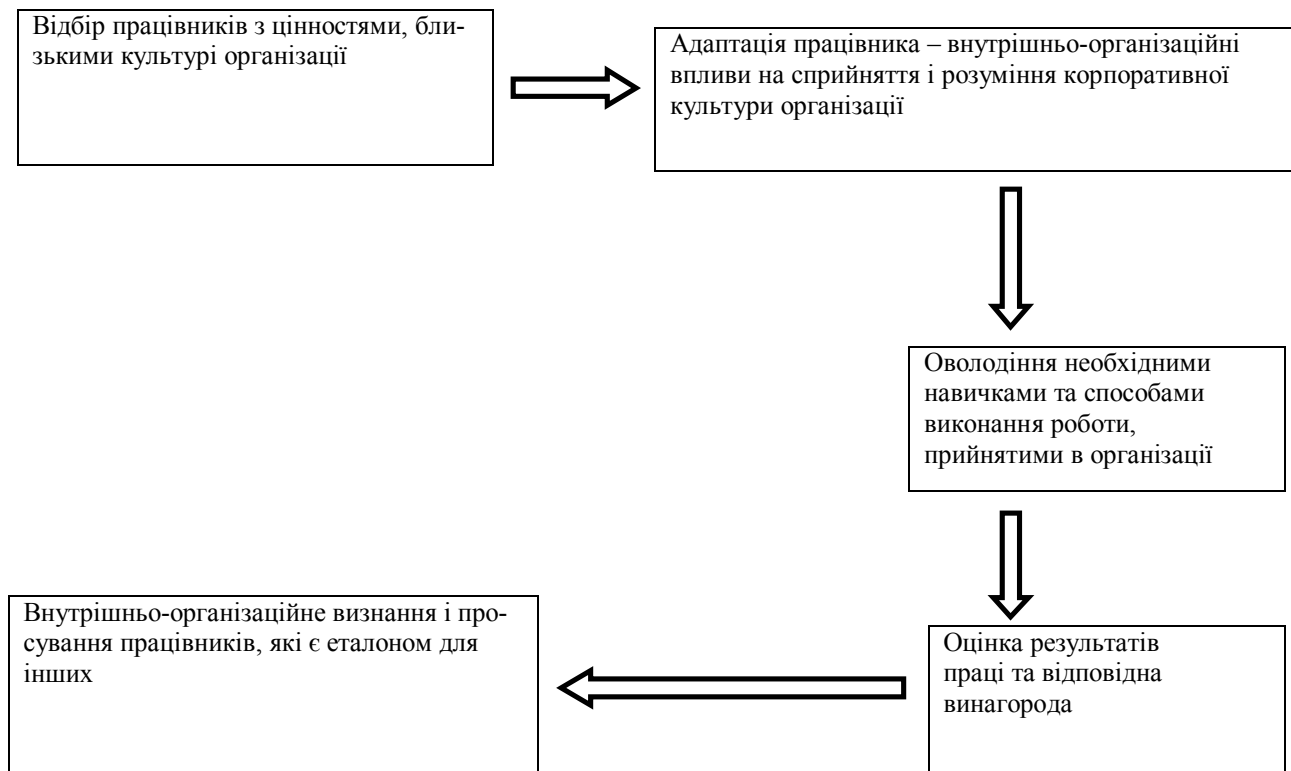


Рис. 2. Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації

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

Аналізуючи найбільш значущі фактори, що впливають на формування корпоративної культури, можна визначити критерії, відповідність яким свідчить про сильну корпоративну культуру:

- спільність інтересів – більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу;
- адекватність обраної стратегії – цілі компанії не суперечать корпоративній культурі;
- адаптивність культури – здатність бути каталізатором змін.

Цінності, що характеризують цінність культури – це довіра, схильність до ризику, заповзятливість, креативність, інновації і т.д.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
2. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 351 с.
3. Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.
4. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.
5. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. [Електронний ресурс]. – Mode of access: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/> – Last access: 02-09-2008. – Title from the screen.
6. Чернявський А.Д. Корпоративне управління : навч. посіб./ А.Д. Чернявський. – МАУП, 2007. – 208 с.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

