

Башук Тетяна Олександрівна,
к.е.н., асистент кафедри маркетингу Сумського державного університету;
Жолудєва Анастасія Миколаївна,
студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

ДОЦІЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена тлумаченню поняття корпоративної культури як ефективно діючого елементу системи мотивації на підприємстві. У даній роботі детально розглянуто підходи щодо визначення системи цінностей, на яких повинна ґрунтуватися корпоративна культура, а також наведено алгоритм її впровадження на підприємстві, починаючи від аналізу внутрішнього стану останнього та закінчуючи підтримкою високого рівня моделі корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація, елементи корпоративної культури.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Після кризи на підприємствах України дуже гостро постало питання мотивування співробітників. Саме мотивація персоналу є одним із засобів підвищення його працездатності.

Раніше більшою мірою використовувалися матеріальні методи мотивації, а саме премії, пільги та дотації (наприклад, надання медичної страховки), окремі заохочення (наприклад, можливість отримати кредит на підприємстві для задоволення власних потреб). На сьогоднішній день більшість керівників вдаються до методів нематеріальної мотивації. Це обумовлено двома причинами:

- 1) відсутністю достатніх для матеріальних методів коштів;
- 2) необхідністю постійних нововведень у системі мотивації, адже вчені довели той факт, що кожні 3 місяці підлеглому слід змінювати методи мотивування.

До основних методів нематеріальної мотивації можна віднести такі:

- сприятливі умови праці;
- персональні привітання зі святами;
- різноманітні звання (наприклад, «Кращий працівник місяця»);
- відчуття належності до компанії, участі у прийнятті важливих рішень;
- організація свят та спеціальних подій для співробітників

Однак поодинокі застосування вищенаведених методів не приведе до бажаного ефекту, тому ці заходи слід використовувати в комплексі та постійно стежити за їхнім виконанням з метою вдосконалення. Саме такий елемент нематеріальної мотивації, як корпоративна культура, легко комбінується з іншими як матеріальними, так і нематеріальними методами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями питання визначення та заснування корпоративної культури займалася такі видатні вчені, як Богатирьов М.Р.[2], Євтушевський В.О.[6], Хаєт Г.Л. [13], Шейн Е.Х. [14], Щербіна С.В. [15] та інші. У своїх працях ці вчені робили акцент на доцільності корпоративної культури, представляли свої розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників.

Мета та завдання статті. Метою даної статті є розроблення авторського підходу до впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети слід виконати такі завдання:

1. Розглянути основні підходи до визначення корпоративної культури та її функцій на підприємстві, висунути власне тлумачення даного поняття.
2. Визначити систему цінностей, якими слід оперувати при формуванні корпоративної культури, на основі аналізу понять «мотив» та «мотивація».
3. Охарактеризувати основні складові корпоративної культури.
4. Розробити обґрунтовану методичку формування та впровадження корпоративної культури на підприємстві.

Найбільш поширені тлумачення поняття «корпоративна культура» наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Аналіз визначень терміна «корпоративна культура»

Визначення корпоративної культури	Джерело
Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	[13]
Набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи	[3]
Сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час і т. д.)	[8]
Сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і приймаються більшістю членів організації	[4]

Проте вищенаведені тлумачення складні для розуміння сутності поняття корпоративної культури та повною мірою не відображають головної мети існування корпоративної культури на будь-якому підприємстві. Виходячи з цього, можна запропонувати розуміти термін «корпоративна культура» як комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.

Перш ніж визначити найбільш дієві елементи корпоративної культури організації, слід проаналізувати основну мету формування корпоративної культури – мотивацію робітника до ефективної праці.

У цілому мотивом будь-якої людини є предмет або стан, що стає сенсом її діяльності. Мотивація – це спонукання до будь-якої дії, здатної задовольняти потреби людини, які відповідають її цінностям.

Система життєвих цінностей будь-якого працівника відіграє важливу роль у сприйнятті методів мотивації організації, в якій ця людина працює.

Для визначення основних цінностей, якими слід оперувати при формуванні корпоративної культури, слід розглянути теорії, наведені в таблиці 2.

Для формування ефективно діючої корпоративної культури слід ґрунтувати політику керівництва організації на вищенаведених теоріях щодо цінностей людини. Враховуючи недоліки розглянутих теорій, пропонуємо інтегрувати їх в одну, більш досконалу та таку, яка б враховувала особливості кожного працівника.

Таблиця 2 – Оцінка основних теорій визначення цінностей людини

Назва теорії	Характеристика теорії	Недоліки
Теорія поколінь Н.Хоуа та В.Штрауса	Американські історики виділили 4 покоління та прописали основні цінності для них з метою побудови для кожного різної та ефективної системи мотиваторів [9]: 1) покоління Y (1984-2000 рр. народження): зміни, оптимізм, комунікабельність, впевненість у собі, творчий підхід, фрілансінг, вільний одяг на роботі, технічна та комп'ютерна компетентність, негайна винагорода; 2) покоління X (1965-1984 рр. народження): зміни, вибір, рівноправність, конкуренція, індивідуалізм, навчання упродовж всього життя, технічна та комп'ютерна компетентність; 3) покоління бейбі-бумерів (1943-1965 рр. народження): оптимізм, молодість, здоров'я, робота, орієнтація на команду, прагнення бути найкращими, індивідуальна винагорода, офіційний дрес-код на роботі; 4) мовчазне покоління (1943-1965 рр. народження): честь, закон та порядок, дотримання правил, повага до статусу, партійність, економність.	У даній теорії систематизовані основні цінності людей різних поколінь, виходячи з історичних даних США, отже, її не можна повністю застосовувати в українських компаніях.
Система трудових цінностей за Г.Л. Хастом	Професор Г.Л. Хаст виокремлював такі трудові цінності та розглядав їх на прикладі викладачів ВНЗ [13]: - тривала відпустка; - можливість подальшого навчання; - самореалізація; - можливість прояву творчих здатностей; - участь в управлінні; - можливість кар'єрного зростання; - реалізація ідей; - надійне майбутнє; - відсутність тиску та перевантажень; - поважна робота; - соціальна підтримка; - визнання; - справедливість оцінки досягнень; - гарний зарібок; - добрі товариші	Ця теорія розглядається на прикладі викладачів та не описує трудові цінності людини в цілому, отже, її можна застосувати лише в поодиноких випадках для формування системи мотивації у ВНЗ

Виходячи з вищезрозглянутих теорій, було виділено по три найважливіші цінності для різних вікових груп, які повинні бути базою для формування корпоративної культури як елемента нематеріальної мотивації робітників:

1. Для працівників 18-27 років: зміни, постійні комунікації та негайна винагорода.
2. Для працівників 28-46 років: самореалізація, надійне майбутнє, гарний зарібок.
3. Для працівників старше 46 років: стабільність, повага до статусу, тривала відпустка.

Проаналізувавши джерела [1, 5, 7, 9] та сформовану раніше систему цінностей, можна виділити 7 складових корпоративної культури компанії, характеристика яких наведена в таблиці 3.

Формуванню та впровадженню корпоративної культури в діяльність певного підприємства передують відповідність останнього таким вимогам:

1. Наявність чітко встановлених принципів, на яких ґрунтується вся діяльність підприємства.

Таблиця 3 – Характеристика елементів корпоративної культури

Назва елемента корпоративної культури	Характеристика елемента корпоративної культури
Власна історія	Власні історії про формування компанії, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал
Місія	Взагалі місія будь-якої організації – це сенс її існування. Саме в місії поєднано позицію компанії щодо задоволення потреб споживачів, її конкурентні переваги та ставлення до своїх співробітників. Згідно з [7] Ф. Котлер виділяє такі 5 факторів, якими слід керуватися при визначенні місії підприємства: 1. Історія компанії. 2. Стиль поведінки керівництва. 3. Стан зовнішнього середовища. 4. Ресурси, якими володіє компанія. 5. Відмінні характеристики та конкурентні переваги
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план діяльності компанії на довгострокову перспективу. Складання та досягнення стратегічних напрямків спрямовано на виконання місії. При розробленні стратегічного бачення слід приділяти увагу таким питанням: 1. Куди та яким чином повинна прямувати компанія в майбутньому. 2. Якими в майбутньому стануть сучасні споживачі, товари та технології
Фірмовий стиль	Головним носіями фірмового стилю можуть бути такі: - одяг співробітників; - індивідуальний шрифт, колір; - логотип; - слоган; - шаблони документів; - поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки); - сувенірна продукція; - рекламні матеріали; - корпоративний сайт; - архітектурне середовище компанії.
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної етики – це сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися учасники певної групи людей (співробітники певної компанії) [10]. Етичний кодекс може містити регламентації поведінки співробітника у складній ситуації або порядок прийняття важливих для компанії рішень, підвищувати статус певної компанії в очах представників її мікро- та макросередовища та служити для розвитку корпоративної культури організації
Традиції (корпоративні заходи)	Аналізуючи джерела [6,13], можна стверджувати, що традиції – це певні події або свята, які притаманні певній організації та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал компанії та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів і т.п. Подібні заходи сприяють: - зміцненню корпоративного духу, розвитку почуття гордості за компанію; - єдності працівників; - виявленню талановитих співробітників; - згладжуванню конфліктних ситуацій; - розвитку корпоративної культури; - покращенню показників роботи учасників заходів. Головними умовами дієвості корпоративних подій є регулярність їх проведення та паралельне застосування методів стимулювання співробітників

До таких принципів можуть належати такі:

- лише висококваліфіковані працівники підприємства;
- високий ступінь відповідальності за виконувану роботу;
- творчий та індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- постійний розвиток та самовдосконалення;

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

- соціальна відповідальність, що передбачає задоволення потреб не лише потенційних та реальних споживачів своєї продукції, а і роботу на користь суспільства в цілому.

2. Організаційна структура компанії повинна містити відділ, який би був достатньо компетентним, щоб займатися формуванням, підтримкою та контролем за станом корпоративної культури.

Питаннями корпоративної культури в першу чергу повинен займатися відділ маркетингу, тому що у великих компаніях він має дизайнерів, людей, відповідальних за проведення різного роду досліджень, та інших. Також оцінкою та контролем за станом КК доцільно займатися менеджерам або представникам профспілкової організації підприємства.

Аналізуючи джерело [12], процес впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства.

Склад роботи: аналіз стратегії розвитку підприємства, стиль керівництва та прийняття рішень, наявність та поточний стан елементів корпоративної культури, виявлення проблем та невирішених питань тощо.

Очікуваний результат: рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції новітньої моделі корпоративної культури.

2. Аналіз психологічного клімату на підприємстві.

Склад роботи: анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства.

Очікуваний результат: розроблення рекомендацій щодо усунення конфліктів та інших проблем співробітників підприємства.

3. Формування моделі корпоративної культури.

Склад роботи: формалізація кожного елемента корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс та традиції.

Очікуваний результат: формування положення щодо корпоративної культури конкретного підприємства.

4. Впровадження моделі корпоративної культури

Склад роботи: інформування співробітників підприємства щодо впровадження корпоративної культури, пояснення їм доцільності та ефекту від даного методу мотивації.

Очікуваний результат: прийняття заданої моделі корпоративної культури та всебічна її підтримка.

5. Підтримка моделі корпоративної культури.

Склад роботи: розроблення методики оцінки та контролю за впровадженням корпоративної культури, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків.

Очікуваний результат: досягнення максимального ефекту від впровадження корпоративної культури як методу мотивації співробітників.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок. Загалом з даної роботи можна зробити висновок щодо доцільності впровадження на сучасних підприємствах корпоративної культури. Проте бажаного ефекту можна досягти лише за умов об'єктивної оцінки внутрішніх організаційних процесів та мікроклімату самого підприємства.

У подальшому дана робота буде розширена більш детальними пропозиціями щодо формування, впровадження і підтримки корпоративної культури, а саме:

- розроблення анкет щодо оцінки поточного стану підприємства на предмет наявності фірмового стилю та інших складових корпоративної культури;

- розроблення інноваційного алгоритму досягнення та підтримки високого рівня впровадження корпоративної культури тощо.

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф - М. : Сирин, 2002.
2. Богатырев М. Р. Организационная культура: Сущность и роль в системе управления : дисс. ... к. э. н. / М.Р. Богатырев. – Москва : МГУ, 2005.
3. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников / О. Бурма [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.gynok.biz/article/2010/5/24/luchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov
4. Вікіпедія. Інтернет-енциклопедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2002.
6. Євтушевський В.А. Корпоративне управління / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
7. Корпоративна культура : навчальний посібник / [Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В., Медведєва О.А., Кулійчук В.І., Яшина Е.В.]; за ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер – СПб. : Питер, 2003.
9. Офіційний сайт кадрово-консалтингової компанії «ТОП - КАДР» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.topkadr.ru/glossary/glossary.html>.
10. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №1.
11. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2004.
13. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>.
14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
15. Щербина С.В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике : дисс. ... к. э. н. / С.В. Щербина. – Москва : МГУ. – 1999.

Т.А. Баицук, А.Н. Жолудева

Целесообразность формирования корпоративной культуры на предприятии

Статья посвящена толкованию понятия корпоративной культуры как эффективно действующего элемента системы мотивации на предприятии. В данной работе подробно рассмотрены подходы к определению системы ценностей, на которых должна основываться корпоративная культура, а также приведен алгоритм ее внедрения на предприятии, начиная от анализа внутреннего состояния последнего и заканчивая поддержкой высокого уровня модели корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, элементы корпоративной культуры.

T.A. Bashuk A.N. Zholudeva

Appropriateness of creation of corporate culture in the company

The article is devoted to the interpretation of the corporate culture as an efficient element of motivation system in the company. This work examines thoroughly the approach determination of value paradigms, which should be the basis of corporate culture. We also study herein the algorithm of culture implementation in the company starting from the analysis of internal condition of the company up to the maintaining of high level of the corporate culture.

Keywords: corporate culture, motivation, elements of corporate culture.

Отримано 18.04.2011 р.