

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Пушкар З.М., Панчук Д.В.

Тернопільський національний економічний університет

У статті проаналізована корпоративна культура як поняття. Досліджена її мета, атрибути, класифікація, рівні прояву, форми, завдання та принципи. Розглянуто значення розвитку корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємства, економічного прогресу організації, удосконалення індивідуальних професійних та творчих здібностей працівників та їх реалізації у роботі. Змодельований ідеал керівника та ідеал персоналу, до якого повинні прагнути усі члени компанії.

**Ключові слова:** корпоративна культура, ефективність та конкурентоспроможність підприємства, управління персоналом, організаційна діяльність.

**Постановка проблеми.** На початку ХХІ ст. значно посилилась роль чинників, що впливають на розвиток підприємств та організацій. Разом із науково-технічним прогресом, розвитком комп'ютерно-інформаційних технологій, впровадженням інновацій відбувається посилення зовнішньої конкуренції, зростання вагомості фактора часу, ускладнення комерційної діяльності та виробничого процесу на підприємстві через обмеженість ресурсів. Тому організації все більше потребують внутрішніх ресурсів, які забезпечуватимуть їм сприятливі умови для економічного росту, цілісність та організацію персоналу, ефективну діяльність підприємства в цілому. Одним із таких інструментів виступає корпоративна культура. Розробка та дотримання принципів корпоративної культури, які розробляються для стимулювання та покращення роботи персоналу, дозволить розвиватися організації в бажаному напрямку та швидше досягнути спільних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над проблематикою корпоративної культури у діяльності організації працювало багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Е. Шейн, Р. Куїнн, Р. Ансофф, М. Семікіна, Г. Назарова, О. Тихомирова, А. Воронкова та ін.

**Мета статті.** Дослідити роль корпоративної культури у діяльності організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незалежно від розміру, виду діяльності та конкурентоспроможності практично кожне підпри-

ємство має свою корпоративну культуру, яка є унікальною та неповторною для інших [1]. Корпоративна культура – це той інструмент, завдяки якому організація має внутрішній поштовх до розвитку та удосконалення, який реалізується через її персонал шляхом дотримання певних правил та норм поведінки, сприйняття цінностей і переконань. Поняття «корпоративна культура» прийшло в економічну термінологію нещодавно, доповнивши поняття «організаційна культура». Едгар Шейн визначає організаційну культуру як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині [2].

На сьогодні існує чимало визначень цього поняття, оскільки вчені по-різному визначають його роль у діяльності підприємства. Для того, щоб краще зрозуміти суть корпоративної культури, слід розглянути її основні атрибути, серед яких:

- поділені цінності (особисті цінності працівників та загальні цінності організації – статус, сама робота, кар'єрний ріст);
- віра в успішність організації, в керівництво, у власні сили, в справедливість;
- комунікації, використання усних, писемних (абрєвіатури), невербальних засобів спілкування (міміка, жестикуляція);
- усвідомлення і точність виміру часу працівниками, дотримання розпорядку дня, вчасне виконання обов'язків;

- організація харчування, перерви;
- взаємовідносини між людьми різних вікових категорій, посад, статі, релігії, громадянства, а також методи уникнення та успішного вирішення існуючих конфліктів та непорозумінь;
- процес розвитку персоналу, його навчання та підвищення кваліфікацій;
- дотримання трудової етики та методи її стимулювання: відповідальність за доручену справу, вчасність виконання роботи, якість роботи та винагорода за працю, розподіл роботи між працівниками відповідно до посади та рівня кваліфікації, оформлення і збереження чистоти на робочому місці;
- символіка організації: герб, гімн, прапор, ритуали, лозунги;
- зовнішній вигляд працівників, робоча форма, їхні манери поведінки та спілкування, діловий стиль [1, с. 31, 3].

Корпоративна культура має за мету об'єднати персонал організації, згуртувати його для досягнення спільної мети і місії підприємства, його економічного розвитку та прогресу, а також, розкрити і розвивати індивідуальні здібності працівників для реалізації їх в роботі організації [4].

«Люди, об'єднані спільним баченням майбутнього і загальними цінностями, можуть творити дива» – саме це гасло стало основним для Джека Уелча, колишнього легендарного лідера Дженерал Електрик (General Electric), котрому вдалося збільшити капіталізацію цієї провідної фірми світу в 40 разів насамперед завдяки створенню динамічної корпоративної культури, в якій люди об'єднані спільними корпоративними цінностями і зухвалими цілями [5].

Корпоративна культура буває сильного та слабого рівня розвитку [6]. Слабка корпоративна культура виникає переважно на молодих підприємствах, які ще не мають сформованих загальноприйнятих цінностей через нестачу досвіду для їх формування. Колектив ще не є чітко сформований, або часто змінюється персонал організації. Також слабка культура характерна для підприємств, які характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів.

І навпаки, сильна корпоративна культура на підсвідомому рівні чітко визначає поведінку кожного працівника. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Сильна корпоративна культура може бути ефективнішою, ніж структурний контроль підприємства.

Прослідковується залежність між корпоративною культурою організації та управлінням персоналу: чим сильніша організаційна культура підприємства, тим менше зусиль потрібно докладати менеджерам для розробки формальних правил і положень для управління поведінкою персоналу [7].

Залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу корпоративну культуру поділяють а позитивну і негативну. У випадку, коли працівник вбачає у своїй професійній діяльності спосіб індивідуальної трудової, творчої самореалізації та саморозвитку, а також розглядає цінність свого підприємства як умови реалізації даних

цілей та забезпечення власних потреб, тоді мова йде про позитивну корпоративну культуру організації. Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (коли культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [8].

З іншого боку, негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу є, в цілому, вигідна, але не цінна з точки зору їх саморозвитку та творчої самореалізації [9].

У теперішній час, коли кожне підприємство намагається самореалізуватися і утвердитись на ринку в передових позиціях, воно стикається з сильною конкуренцією. Додержання цінностей, які закладені в основу корпоративної культури, зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

М. Семікіна у своїх працях зазначає, що, окрім залучення інвестицій та технологічного розвитку підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності необхідно також підвищувати рівень корпоративної культури, стимулювати ефективну творчу працю персоналу та керівників щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, запровадження нових проектів та інновацій, створення можливостей для постійного навчання та саморозвитку [10, с. 550].

Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу [6]. На нашу думку, вона формується поступово і часто залежить від політики керівника, який має порівняно більші можливості для реалізації і демонстрації корпоративної культури. Тому він перший подає ідеї та основи для її формування, формулює цінності та норми поведінки. Свій організаційна культура є потужним внутрішнім ресурсом для управління персоналом. З іншого боку, високоорганізований персонал, який завзято підтримує корпоративну культуру своєї компанії, може доповнювати її новими корективами та ідеями, постійно удосконалюючи її та підвищуючи до нового рівня.

В організаціях з високорозвинутою корпоративною культурою менеджери допомагають своєму персоналу досягти успіху, довіряють йому, при прийнятті рішень враховують думку працівників організації, а не керуються лише власними інтересами. Більшість рішень в організації приймаються в умовах високого ризику, а сама культура має чітко виражену орієнтацію на майбутнє. В свою чергу, персонал організації чітко, вчасно і якісно виконує вказівки та доручені завдання керівника, поважає себе і свою роботу, задовольняє свою потребу в афіліації і пишається своєю приналежністю до організації, в якій працює, має бажання та необхідні умови для розвитку та самовдосконалення, з гордістю використовує символіку підприємства, застосовує стиль та відповідні манери поведінки. Усі члени компанії забезпечені терпінням, цілеспрямовано добиваються своєї мети та керуються внутрішніми стимулами [3].

Між працівниками існує здорова і адекватна конкуренція, яка стимулює їх до досягнення успіху, висока організованість та сприятливий соціально-психологічний клімат, чого не побачити на підприємствах з низьким рівнем корпоративної культури.

Корпоративна культура організації має три рівні прояву:

- Поверхневий рівень (рівень артефактів), який включає в себе всі феномени, що можна помітити при входженні в культуру, тобто, це є зовнішні прояви: мова, манера поведінки, фірмовий одяг, символи, дизайн та інтер'єр приміщень, особливості архітектури споруд.

- Смысловий рівень (рівень цінностей організації), що формує ідеї, переконання, цінності організації, які через певний час стають установленими правилами і нормами поведінки. Набір цінностей, які ввійшли у філософію організації, можуть слугувати певними орієнтирами чи моделями поведінки при вирішенні складних завдань та однотипних ситуацій.

- Глибинний рівень (рівень базових уявлень), на якому цінності сприймаються на підсвідомому рівні і не потребують удосконалення.

Корпоративна культура втілюється в організації різними формами. Це ритуали, церемонії, історії, символи та мова. Коли новий працівник стає членом компанії, менеджери допомагають йому влитися в персонал, взаємодіяти з ним, адаптуватися та зайняти місце в структурі підприємства. Цей ритуал часто подають в художній формі відповідно до цінностей корпоративної культури організації. Також ця організаційна соціалізація полягає у тому, щоб працівник оволодів необхідними навичками та методами роботи, прийнятих в організації, перейняв правильне розуміння та сприйняття корпоративної культури. Коли результати праці виправдають очікування керівництва і приведуть до успіху в організації, то працівника чекатиме винагорода та внутрішнє визнання у колективі, від буде еталоном для інших [1].

Для організації стабільного і продуктивного функціонування організації перед її керівниками постає низка завдань, які виконує корпоративна культура:

- по-перше, розвивати у персоналу почуття причетності до підприємства;

- по-друге, підтримувати індивідуальну ініціативу працівників;

- по-третє, зміцнювати корпоративну родину (шляхом проведення корпоративних свят, вітання із сімейними святами, зближення колективу організації);

- по-четверте, формувати відносини між менеджерами і персоналом, їхнє взаєморозуміння та повагу;

- по-п'яте, контролювати соціально-психологічний клімат організації, за необхідності вирішувати конфлікти чи проблеми відкритим шляхом, методом переговорів.

Основою розвитку корпоративної культури підприємства є певні принципи:

- по-перше, вона повинна забезпечувати соціальний та інтелектуальний розвиток персоналу, а також забезпечувати економічний достаток;

- по-друге, корпоративна культура стосується усіх працівників, явищ та процесів, які створюють її особливу та неповторну ауру, комфортну для більшості членів організації;

- по-третє, вона повинна постійно розвиватися та удосконалюватися, бути корисною як для працівників, так і для підприємства;

- по-п'яте, корпоративна культура визначається як ненав'язлива, але повинна викликати інтерес у працівників.

Важливим аспектом є те, що корпоративна культура має бути узгоджена відповідно до вимог чинного законодавства, повинна формувати відносини керівників і підлеглих, які базуються на чесності, порядності, пунктуальності, поваги, справедливості, ввічливості. Вона повинна бути еталоном ефективної діяльності організації, формувати зразкові моделі поведінки в аналогічних чи типових ситуаціях для вирішення проблем.

**Висновки і пропозиції.** Отже, наш аналіз дав змогу зробити висновок, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відображають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. Вона має на меті об'єднати персонал та менеджерів навколо спільних цілей, таких як: економічний прогрес підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності на ринку, розвиток індивідуальних професійних та творчих здібностей працівників для реалізації їх у роботі організації.

Для сучасного розвитку організацій, підприємств важливим є сильна корпоративна культура, яка по суті, є найважливішим інструментом, необхідним для роботи менеджерів та організації персоналу. Вона буде формувати взаємовідносини між персоналом, а також стосунки керівників та підлеглих, визначати ідеали, до яких повинні прагнути обидві сторони. На принципах корпоративної культури базуються норми і загальноприйняті правила поведінки, завдяки яким кожна організація має свою неповторну «родзинку», яка формує сприятливий соціально-психологічний клімат, задає ритму та заряджає енергією колектив, дає можливість конкурувати з іншими компаніями і досягати успіхів.

## Список літератури

1. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. Тарасова, С. Марінова // Електронне видання. – 2013. – № 3(19). – С. 28-29.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
3. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один з факторів його конкурентоздатності // В.О. Кислинська // Електронне видання.
4. Ізюмцева Н. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи // Н. Ізюмцева, Д. Кац // Вісник НБУ. – Жовтень 2012.
5. Пушных В.А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. – 2009. – № 4. – С. 32-37.

6. Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства // В.О. Кравченко // Електронне видання.
7. Лук'яничин В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
8. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – № 15.
9. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації // Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська // збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 1(56) Том 4.
10. Семикіна М.В. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Вісник нац. Ун-у «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2007. – С. 549-554.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

**Пушкар З.М., Панчук Д. В.**

Тернопольский национальный экономический университет

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Анотація**

В статтю проаналізована корпоративна культура як поняття. Исследована ее цель, атрибуты, классификация, уровни проявления, формы, задачи и принципы. Рассмотрено значение развития корпоративной культуры для повышения конкурентоспособности предприятия, экономического прогресса организации, совершенствование индивидуальных профессиональных и творческих способностей работников и их реализации в работе. Смоделирован идеал руководителя и идеал персонала, к которому должны стремиться все члены компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, эффективность и конкурентоспособность предприятия, управление персоналом, организационная деятельность.

**Pushkar Z.M., Panchuk D.V.**

Ternopil National Economic University

## **CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF THE ACTIVITY OF THE ORGANIZATION**

### **Summary**

The article analyzes the corporate culture as a concept. The purpose, attributes, classification, levels of manifestation, forms, tasks and principles are investigated. The importance of the development of corporate culture for increasing the competitiveness of the enterprise, the economic progress of the organization, improvement of individual professional and creative abilities of employees and their implementation in work are considered. Ideal of the manager and the ideal of staff, which all the members of the company should strive for is modified.

**Keywords:** corporate culture, efficiency and competitiveness of the enterprise, personnel management, organizational activity.