

УДК 339.37

DOI: 10.30857/2413-0117.2018.4.6

Олена М. Афанасьєва, Валерія В. Кошарна
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
АНАЛІЗ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ ЯК НОСІЇВ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті проаналізовано основні фактори, що мають вплив на формування та становлення корпоративної культури. Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Поняття корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Людина є фундаментом будь-якої компанії, в той же час, будь-яка організація спрямовує свою діяльність на людину. Різноманіття організаційної культури, яке кожен індивід привносить в організацію, вражає своєю багатогранністю. Такий широкий спектр визначається унікальністю кожного індивіду. Генетична база унікальна для кожної людини, що обумовлює різноманіття людей на планеті. Подвійну роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим правом володіння, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. Надано визначення поняттю «корпоративної культури» як системі цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалася в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. Найбільш ефективною є система керівництва, в основі якої лежить заохочувальна практика. Сумлінне, ініціативне виконання розпоряджень керівництва, інтенсивна й творча робота виявляються в цьому разі залежно від системи винагороди. Стимулювання повинно бути вагомим для виконавця і посильним для фірми. Досліджено теоретичні й практичні аспекти формування корпоративної культури людини. Визначено місце персоналу у формуванні ефективності роботи підприємства. Доведено необхідність впровадження тренінгів, таких як коучинг, для розвитку персоналу.

Ключові слова: етика бізнесу; корпоративна культура; управлінська етика; персонал; культура організації; мотивація; коучинг.

Елена Н. Афанасьєва, Валерия В. Кошарная
Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця
АНАЛИЗ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ КАК НОСИТЕЛЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В статье проанализированы основные факторы, влияющие на формирование и становление корпоративной культуры. В последнее время вопросы корпоративной культуры, особенно в крупных организациях, все больше привлекает внимание теоретиков и практиков управления. Понятие корпоративной культуры является относительно новым и недостаточно изученным с научной точки зрения как в нашей стране, так и за рубежом. Человек является фундаментом любой компании, в то же время, любая организация направляет свою деятельность на человека. Многообразие организационной культуры, которое каждый индивид привносит в организацию, поражает своей многогранностью. Такой спектр определяется уникальностью каждого индивида. Генетическая база уникальна для каждого человека, обуславливает многообразие людей на планете. Двойную роль в построении корпоративной культуры отечественных коммерческих структур

играет украинский индивидуализм, обусловленный спецификой общественной жизни. Поскольку формирование акционерного капитала осуществляется по принципу «от индивидуального к коллективному», с опосредованным правом владения, эта черта национального характера способствует формированию норм корпоративной философии. Дано определение понятию «корпоративной культуры» как системы ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации или ее подразделениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников. Наиболее эффективной является система управления, в основе которой лежит поощрительная практика. Добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае зависят от системы вознаграждения. Стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посылным для фирмы. Исследованы теоретические и практические аспекты формирования корпоративной культуры человека. Определено место персонала в формировании эффективности работы предприятия. Доказана необходимость внедрения тренингов, таких как коучинг, для развития персонала.

Ключевые слова: этика бизнеса; корпоративная культура; управленческая этика; персонал; культура организации; мотивация; коучинг.

Olena M. Afanasieva, Valeriia V. Kosharna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

VIEWING COMPANY'S EMPLOYEES AS CORPORATE CULTURE AMBASSADORS

The paper explores the key factors affecting the corporate culture formation and development. Recently, the issues of corporate culture, especially in large organizations, trigger the focused attention of a number of management theorists and practitioners. It is a relatively new and insufficiently researched concept, both in this country and abroad. People make the foundation of any company, conversely any organization directs its activities towards a person fostering a multifaceted diversity of organizational culture brought in by each employee. This wide spectrum of variety is shaped by the uniqueness of each individual. Each person's genetic background is exceptional which stems from people's diversity of the universe. Ukrainian national individualism specified by the nature of social life plays a dual role in building a corporate culture domain of domestic business structures. Given the equity capital formation under the indirect ownership-based principle of "from individual to collective", this feature of a national character contributes to corporate philosophy tailoring. The paper suggests a definition of the "corporate culture" concept as a set of values, beliefs, opinions, perceptions, expectations, symbols as well as behavior norms and patterns, traditions, rituals, etc. that have developed in the organization or its divisions during its life cycle and which are accepted by the majority of employees. The system of leadership based on encouraging practices is proved to be most effective. Diligent, initiative performance of management instructions, hard creative work in this case depend on the remuneration policy. Thus, incentives should be meaningful for a performer and feasible for a firm. Insights to a range of theoretical and practical aspects in building employee's corporate culture are provided. The personnel particular role in facilitating the enterprise performance efficiency is revealed. The paper verifies the need to implement coaching in terms of effective training practices for staff development.

Keywords: business ethics; corporate culture; management ethics; personnel; organization culture; motivation; coaching.

Постановка проблеми. Сьогодні сучасний стан як глобального, так і національного економічного простору визначається наступними особливостями: прискоренням ринкових процесів перетворення, мінливостями ринку та вмінням пристосовуватися до його коливань, прискорення процесу реагування на зміни бажань, потреб та реакцій споживачів. Якщо раніше товаровиробник міг існувати десятиліттями, нічого не змінюючи, то зараз необхідно змінюватися разом із ринковими змінами. За таких умов розвитку сьогодні чимало компаній не можуть швидко адаптуватися до ринкових змін, втрачають ринкові позиції та не можуть пристосуватися до нестабільності бізнес-процесів.

Швидкість інформаційних змін сьогодення торкається усіх сфер діяльності людини, допомагає створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, визначає появу нових гравців на ринку та допомагає перейти на новий шлях розвитку формуючи нове інформаційне суспільство. Саме тому розгляд особливостей корпоративної культури підприємств набуває особливої актуальності.

У наш час актуальність дослідження культури організації набирає оберти з посиленням ролі конкуренції, зі зміною акцентів конкурентної боротьби з технологій на інтелектуальний капітал, розвиток та поширенням транснаціональних корпорацій, популяризацією розвитку нових сфер бізнесу, з глобалізацією та інтернаціоналізацією економіки [1].

Складність теоретичної на практичної оцінки, багатодисциплінарність при використанні основних понять та засад корпоративної культури, унікальність її інтерактивної сутності задають певні перешкоди при дослідженні. Розгляд культура організації крізь призму «душі» компанії, дає можливість доцільно й ефективно керувати організацією. Етика бізнесу, як об'єкт має давню історію вивчення. Ще Аристотель ототожнював поняття прибуток і лихварство, а бізнес вважався однією з напрямків людських діяльності. У всі часи особлива увага приділялася ключовим елементом підприємництва – підприємцю, тим етичним «фундаментом», на який він посилається при формуванні своєї справи.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Питання внутрішнього маркетингу та корпоративної культури знаходиться у центрі уваги багатьох сучасних науковців, як вітчизняних так і зарубіжних. Серед них: Х. Анн, Н. Алдохина, Г. Армстронг, В. Багієв, С. Близнюк, В. Вонг, С. Гаркавенко, В. Гриньова, Л. Єсіна, Ф. Котлер, К. Лавлок, Р. Морган, А. Пайн, А. Панкрухин, О. Павлова, Х. Рихтер, Ю. Соловйова, О. Самчук, Д. Сондерс, Л. Стрій, В. Тарасевич, О. Третьяк, Ш. Хант, П. Чевертон, О. Шубін та інші вчені.

Корпоративну культуру з точки зору розвитку корпоративної етики та управління персоналом в своїх працях розглядали такі вчені як: Т. Алпєєва, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, М. Коул та ін.

Але деякі питання щодо аналізу особливостей ставлення співробітників до підприємства та корпоративної культури підприємства в середині є ще досить недоопрацьованими та можуть бути покладені в основи нового дослідження.

Метою дослідження є вивчення корпоративної культури крізь призму поведінки співробітників компанії.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У бізнесі, як правило, розглядають три головні частини: бізнесмен, свобода бізнесу, етика бізнесу. У бізнесі є загальноприйняте правило: завжди думай про власних клієнтів і робітників, а ринок піклуватиметься про тебе. Етика бізнесу – ділова етика, що, в ідеальному світі, ґрунтується на чесності, публічності, стриманні обіцянок, можливості ефективно та якісно бути складовою ринку дотримуючись чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Підприємець, менеджер – це, в першу чергу, лідер, який має вплив на людей і колектив, спонукає ефективно працювати для досягнення корпоративних цілей. Успіх будь-якого керівника залежить від його особистих якостей і стилю діяльності, інакше кажучи, від його стратегії побудови відносин з підлеглими, здатності чинити на них вплив. Найбільш ефективною є система керівництва, в основі якої лежить заохочувальна практика. Сумлінне, ініціативне виконання розпоряджень керівництва, інтенсивна і творча робота в цьому випадку виявляються в залежності від системи винагороди. Стимулювання повинно бути вагомим для виконавця і посиленням для фірми.

Корпоративна культура – це комплекс цінностей і переконань, які розділяють абсолютно всі члени фірми, що обумовлює характер їх поведінки та життєдіяльності організації [2].

Культура організації – складна матриця різноманітних версій і передумов (які зазвичай навіть не піддаються систематизації), прийнятих блискавично, апріорно, без зволікань, при цьому, підтриманих усіма співробітниками. Часто корпоративна культура сприймається як затвержені переважною більшістю колективу, своєрідна філософія і ідеологія менеджменту, ціннісні орієнтири, проміжні цілі, прогнози, розташування і норми, які входять в основу внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин і взаємодії організації [2].

Узагальнюючи наведені визначення, можемо дійти висновку, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Вивчаючи корпоративну культуру доцільно розмежувати три основні етапи. Перший – це капітальні припущення, носіями яких є члени організації у характері прийняття своїх рішень та взаємодії, як внутрішньої, так і за межами. Вони можуть впливати із бачення навколишнього середовища індивіду (групи, компанії, громади і т.д.). Факторів, що виступають її змінними (природа, час, робота, характер відносин і т.д.). Другий – це цінності (або ціннісні орієнтири), які можуть супроводжувати людину, як частину суспільства. Цінності задають поведінку, яку можна вважати допустимою або неприпустимою. У певних компаніях дотримуються думки про те, що «гість завжди правий», тобто, в такій ситуації не звинувачують клієнта при виникненні проблем. Трапляється й навпаки. Але, затвердженні ціннісні орієнтири допомагають людині зрозуміти те, як вона повинна діяти при певних обставинах. Третє – це «символіка», завдяки якій ціннісні орієнтири набуваються членам організації. Певні компанії прописують офіційні документи, які містять детальний опис корпоративних цінностей. Їх база та трактування найбільш повно передаються співробітниками крізь призму «ходячих» історій, легенд і міфів. Результатом такої місії членів компанії може стати ріст питомої ваги корпоративної культури у більшій мірі, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті компанії [3, 8, 9, 10, 11, 12, 13].

Людина є фундаментом будь-якої компанії, в той же час, будь-яка організація спрямовує свою діяльність на людину. Різноманіття організаційної культури, яке кожен індивід привносить в організацію, досить широке. Такий спектр визначається унікальністю кожного індивіду. Генетична база унікальна для кожної людини, що обумовлює різноманіття людей на планеті.

Організаційна культура людини спирається на наступні якостях особистості:

- позитивна гамма емоцій, викликаних людьми, що наділені владою;
- можливість та хист до конкуренції;
- вміння бути переконливим;
- прагнення виступати у ролі неформального лідера;
- толерантність до рутинної адміністративної роботи.

Проте є певний набір обмежувальних ситуацій, які можуть перешкоджати досягненню поставленої мети:

- перманентність особистого оточення людини і соціальних груп;
- необхідність діяти на засадах визначених правил і норм;
- низький стійкий рівень культурного оточення суспільства, відмінності географічного середовища [4].

Немає підстави ставити під сумнів тезу «персонал – найважливіший фактор будь-якого бізнесу». Дійсно, якщо персонал хоче працювати, кваліфікований, відданий фірмі і активний, то він забезпечить все необхідне – і постійний приплив клієнтів, і високу якість, і прибуток, і успішний розвиток бізнесу. В цьому випадку організаційна культура виявляється внутрішньою енергією, життєвою силою компанії, потужним інструментом в боротьбі з конкурентами, виступаючи в якості важливого фактора, мобілізуючого приховані резерви людських ресурсів компанії.

Відносно працівників організації культура виконує наступні функції:

- адаптивну – забезпечує входження новачків в електронній формі;
- регулюючу – забезпечує дотримання правил і норм поведінки;
- орієнтовну – направляє дії членів організації в потрібне русло;
- мотивуючу – спонукає співробітників активно брати участь в справах організації [4].

Базу поведінки будь-якої людини складають її мотивація, тобто те, що змушує людину діяти і вести себе певним чином. Наведемо найбільш поширені варіанти мотивації:

1. Заробітна плата: оклад, відсотки, премії і т.д.
2. Соцпакет (медичне обслуговування та страхування співробітників).
3. Компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону.
4. Короткострокове і тривале навчання персоналу, стажування за кордоном.
5. Оплата витрат на відрядження (клас проїзду і проживання, розмір добових, представницьких та інших витрат).
6. Можливість взяти у компанії кредит / позику на придбання квартири, машини і т.д.
7. Матеріальна допомога в разі форс-мажорних обставин.
8. Дотації на харчування.
9. Дотації (повні або часткові) на підтримку корпоративного стилю одягу.
10. Безкоштовна путівка і т.д.

Нематеріальна складова:

1. Імідж і популярність компанії-роботодавця.
2. Корпоративна культура, атмосфера, стиль менеджменту і т.д.
3. Планування кар'єри співробітників; система оцінок і заохочень персоналу та ін. [4].

Головне, щоб система мотивації (причому більшою мірою її нематеріальна складова) відповідала цілям компанії та її корпоративній культурі. В даний час в якості переважаючих мотиваторів людської діяльності виділяються наступні: дружний згуртований колектив; свобода діяльності; улюблену справу; цікава робота.

Дослідження показали, що якщо в організації базові чинники мотивації відсутні або погано розвинені, співробітник відчуває незадоволеність роботою. Однак у зворотній ситуації він не відчуває незадоволення. Тобто після досягнення певного рівня комфорту люди просто перестають помічати базові чинники. Але не працюють краще! Відсутність же мотиваційних факторів не призводить до незадоволеності роботою, а їх наявність викликає задоволення і спонукає до ефективної праці. Тобто якщо співробітнику робота подобається, він може легко переносити нестачу комфорту [5].

При формуванні організаційної культури як командної, так і індивідуальної використовуються різні способи і методи. Одним з найбільш поширеним і ефективним

визнана коучинг. Даний тренінг має вагомий ряд переваг, які дозволяють компанії підвищувати соціальні навички персоналу.

При роботі з підопічним менеджер-наставник має певні вигоди:

- можливість заощадити час, щоб присвятити його продуктивній роботі над новими проектами;
- розвиток навичок спілкування з підопічними;
- коуч також вчиться, удосконалює навички свого спілкування, які грають ключову роль у встановленні довірчих взаємин з клієнтами;
- зростання професійного рівня команди в цілому, пов'язаний з плануванням кар'єри, розвитком професійних навичок підопічних;
- моральне задоволення від роботи в одній команді;
- в разі необхідності допомоги від членів команди [6].

Коучинг (наставництво) дозволяє керівнику:

1. При досягненні певних навичок у розвитку професійних здібностей управлінського персоналу керівник зможе делегувати їм частину своїх повноважень і тим самим заощадити час.
2. Створити на роботі такі ділові взаємини, щоб кожен з них отримував справжню насолоду від роботи в одній команді.
3. Підвищити ефективність команди в цілому, в тому числі і самого лідера; розвивати навички спілкування з людьми в більш широкому контексті – швидше знаходити спільну мову зі своїм клієнтом [6].

Таким чином, наставництво (коучинг) покликане підвищити ефективність роботи і професійних навичок менеджерів, він має на увазі зворотний зв'язок по системі управління, мотивацію, використання сили питання і підбір стилю управління в залежності від ступеня готовності підопічного до виконання поставлених завдань. В основі наставництва лежить прагнення допомогти членам команди не тільки розвивати свої професійні якості за допомогою динамічного спілкування, а й сформувати організаційну культуру людини [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження можна дійти до висновку що, культура організації є структурованою системою задокументованих і незадокументованих засад діяльності, традицій та звичаїв, персональних і корпоративних інтересів, специфіки поведінки персоналу конкретної організаційної структури, характеру та стилю керівництва, показників задоволеності співробітників умовами праці, рівня взаємоповаги та сумісності працівників як між собою, так і з організацією, перспектив розвитку. І так би забезпечити позитивний імідж компанії і забезпечити її ефективність і конкурентоспроможність необхідно, в першу чергу, подбати про формування корпоративної культури персоналу, як основного ресурсу будь-якого сучасного підприємства.

References

Література

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Buari, F.A. (2001). Pablik rileishnz, ili Strategiaia doveriia [Public Relations, or Trust Strategy]. Translation from French. Moscow: Konsaltingovaia gruppa «Imidzh-kontakt», Infra-M. 178 p. [in Russian]. | 1. Буари Ф. А. Паблик рилейшнз, или Стратегия доверия / Ф. А. Буари; пер. с фр. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-контакт», Инфра-М, 2001. – 178 с. |
| 2. Botavina, R.N. (2002). Etika menedzhmenta: uchebnik [Management ethics: textbook]. Moscow: Finansy i statistika. 192 p. [in Russian]. | 2. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: учебник / Р. Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с. |
| 3. Zhuravlev, Iu.V. (2003). Sovremennyi rynok: professionalnaia etika uchastnikov [Contemporary Market: Participants' Professional Ethics]. Zhurnal | 3. Журавлев Ю. В. Современный рынок: профессиональная этика участников / Ю. В. Журавлев // Журнал |

- deponirovannykh rukopisei [Journal of Manuscripts Posted], No. 4. [in Russian].
4. Lie, J. (1997). *Sociology of Markets. Annual Review of Sociology*, Vol. 23, P. 341–360.
5. Tomilov, V.V. (2000). *Kultura predprinimatelstva [Business culture]*. St. Petersburg: Piter. 368 p. [in Russian].
6. Kuzin, F.A. (1999). *Kultura delovogo obshcheniia: prakticheskoe posobie dlia biznesmenov [Business communication culture: a practical guide for businessmen]*. 3d ed. Moscow: Os-89. 240 p. [in Russian].
7. *Korporativnaia etika: ucheb. posobie [Corporate ethics: textbook]*. Eds. I.N. Kuznetsov. Moscow: Izd-vo delovoi i uchebnoi literatury, 2003. 480 p. [in Russian].
8. Smoleniuk, P.S. (2010). *Korporativna kultura yak osnova rozvytku orhanizatsii [Corporate culture as the basis for the development of the organization]*. *Nauka y ekonomika [Science and Economics]*, No. 1, P. 123–128 [in Ukrainian].
9. Tymtsunyk, V.I., Bielova, O.I. (2011). *Korporativna kultura yak osnova formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством]*. *Naukovyi visnyk akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia: Upravlinnia*, No. 2, P. 31–39 [in Ukrainian].
10. *Formirovanie korporativnoi kultury [Formation of corporate culture]*. Retrieved from: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84> [in Russian].
11. Chaika, H.L. (2005). *Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch. posibnyk [Culture of the manager's spilkuvannya: navalny hospital]*. Kyiv: Znannia. 442 p. [in Ukrainian].
12. Cedova, O.V. (2009). *Covershenctvovanie organizatsii servisnogo obcluzhivaniia na rynku mobilnoi telefonii [Reconstruction of the organization of the emergency service in the mobile market]*. *Marketing uclug [Marketing service]*, No. 2 (18), P. 130–148 [in Russian].
13. Sopokina, T. (2006). *Vnutrifirmennyi marketing v restoranno-gostinechnom biznese [Internal Marketing in the National Restoration Business]*. *Marketing [Marketing]*, No. 5 (90), P. 75–84 [in Russian].
- депонированных рукописей. – 2003. – № 4.
4. Lie J. *Sociology of Markets / J. Lie // Annual Review of Sociology*. – 1997. – Vol. 23. – P. 341–360.
5. Томилов В. В. *Культура предпринимательства*. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
6. Кузин Ф. А. *Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин*. – 3-е изд. – М.: Ось-89, 1999. – 240 с.
7. *Корпоративная этика: учеб. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов*. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
8. Смоленюк П. С. *Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк // Наука й економіка*. – 2010. – № 1. – С. 123–128.
9. Тимцуник В. І. *Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В. І. Тимцуник, О. І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. Серія: Управління*. – 2011. – № 2. – С. 31–39.
10. *Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84>.
11. Чайка Г. Л. *Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка*. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
12. Седова О. В. *Совершенствование организации сервисного обслуживания на рынке мобильной телефонии / О. В. Седова // Маркетинг услуг*. – 2009. – № 2 (18). – С. 130–148.
13. Сорокина Т. *Внутрифирменный маркетинг в ресторанно-гостиничном бизнесе / Т. Сорокина // Маркетинг*. – 2006. – № 5 (90). – С. 75–84.