

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

Л. В. Лазоренко

Особливості формування
корпоративної культури
підприємства 270

О. В. Баєва

Контролювання професійної ком-
петенції фахівців з охорони громад-
ського здоров'я
та санітарної просвіти:
досвід США 274

Ф. М. Файзрахманов

Оценка конкурентного статуса
компании на основе результатов
кластерного анализа рынка 282

А. В. Дмитрук,

І. Є. Шайдюк,

Ю. І. Черкасова

Європейський досвід державного
регулювання та підтримки малого
підприємництва 287

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили своє ставлення до культури організації, а й зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Наявність організаційної культури та її значення визнані в усьому світі.

В успішно працюючих підприємствах існує власна культура, що допомагає їм у досягненні позитивних результатів. У кожній великій корпорації існує цілий набір правил, норм, принципів гри, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому носіями культур цих груп є окремі особистості, що виражають подібні інтереси.

Корпоративна культура визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Культура корпорації може розглядатися як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючих на них.

Корпоративна культура — це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в

соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Така культура дає змогу відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що спрямовує і формує відносини та поведінку працівників.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

- 1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;
- 2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі розвитку.

Виходячи з наведеного вище, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З другого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил розв'язання проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність на сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі дозволу конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в корпорації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній поширюють культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників із однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, які пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють певні цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду

діяльності, форми власності, становища на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виокремлених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1. Довгостроковою практичною діяльністю.
2. Діяльністю керівника чи власника (власна культура).
3. Штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультативних організацій.
4. Природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових корпоративної культури належать і якості особистості, це:

- бажання конкурувати;
- уміння переконувати;
- прагнення відігравати роль неформального лідера;
- терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для пра-

цівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б “членами команди”. Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе зазначене вище.

Усі ці кроки та їх результати докладно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасе-

редовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікросередовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

До інструментів формування та розвитку культури міжнародних корпорацій належать, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, до якої входять знаки, система ідентифікації корпорації;
- система комунікацій (“офіційна” мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти — не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше — неформальних. Тому найважливіше, що має зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну

культуру, — це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних зарубіжних компаніях вони чітко сформульовані, в інших — усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звича-

їв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.