

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

¹Вінницький національний технічний університет;

Анотація

Проаналізовано проблеми формування корпоративної культури в організаціях. Доведено, що ефективна культура управління може бути досягнута лише за умови гармонічного функціонування організації, якій притаманний тільки один критерій успішності – результати роботи працівника. Саме на цьому його керівник повинен постійно наголошувати, щоб всі розуміли, що його особисте ставлення до співробітників ні на що не впливає.

Ключові слова: корпоративна культура, культура управління, працівник, керівник.

Abstract

The existing labor protection management systems in our country and the European Union are analyzed. The effectiveness of the implementation in Ukraine of the Guidelines on labor protection management systems developed by the International Labor Organization, which allows to implement the principles of "welfare at work", has been implemented.

Keywords: labor protection, working conditions, favorable working conditions, well-being at work.

Вступ

Наразі зусилля всіх роботодавців спрямовані на підвищення ефективності підприємств і зростання прибутку. Одним з основних факторів, що впливають на продуктивність праці, є система сформованих взаємин в компанії. Безумовно, кінцевий успіх багато в чому залежить від керівника організації, компанії, підприємства та команди, яку йому вдасться сформувати. В умовах глобалізації та підвищення конкуренції проблеми лідерства та відносин в колективі набули особливої ваги та потребують розв'язання на всіх рівнях управління бізнесом. Слабкий лідерський потенціал і низька корпоративна культура суб'єктів господарювання будь-якої форми власності становлять серйозні перешкоди з реалізації планів з їхнього розвитку та зростання прибутків.

Основна частина

У ранніх працях з управління, як правило, авторами підкреслюється важливість гармонічного функціонування організації. Часто буває не важливо, якими досконалыми та інноваційними були розробки нової продукції та плани виведення її на ринок, адже, кінцевий результат залежить від організації праці на підприємстві, в організації. Розумні та досвідчені керівники ніколи не нехтують розвитком корпоративної культури в організації і приділяють їй стільки ж часу та уваги як і стратегії розвитку організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. У найбільш широкому розумінні корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників [1].

Проведений на початку ХХ століття Хоторнський експеримент довів, що на продуктивність праці співробітників набагато більший вплив має соціально-психологічний клімату колективі, відношення власника з працівниками, ніж санітарно-гігієнічні показники умов праці, зокрема мікроклімат чи освітленість приміщення та технічні аспекти виробничого процесу. Підвищення уваги, турботи про співробітників сприймається як поліпшення умов праці, що позитивно впливає на їхню мотивацію та підсумки роботи.

Україна за виробництвом ВВП на душу населення перебуває на 106-му місці серед 180 членів Міжнародного валютного фонду [2, с. 17]. На думку науковців, проблеми у відносинах всередині компанії між керівництвом і співробітниками значно знижують її фінансові показники, тому потрібно

шукати правильну формулу управління в організації, щоб вона діяла як добре функціонуючий механізм. І це одна з головних проблем, що заважають вітчизняному бізнесу заробляти та розвиватися.

Насамперед, вважається, що заміни потребує до 80% керівників організацій. Адже, абсолютно марно намагатися прищепити нові правила роботи в сучасних системах управління представникам колишнього менеджменту. Якщо в голову людини впродовж десятиліть були закладені принципи неефективної роботи, то простіше замінити цю людину, ніж намагатися змінити її уявлення та поведінку на роботі. Потрібно та можливо залишати лояльних та готових змінюватися компетентних професіоналів. Далі дуже важливо встановити нові правила та бути послідовними в їхньому запровадженні в організації: заохочувати (різними публічними способами нематеріальної мотивації) співробітників, поведінка яких відповідає новому баченню, та попереджати або звільняти тих, хто продовжує діяти за колишніми традиціями.

Вдосконалення системи управління організацією потрібно розпочинати з аналізу помилок її працівників, що зазвичай мають місце та можуть заважати формуванню ефективної корпоративної культури, спрямованої на досягнення бажаних результатів в організації. На нашу думку, до таких проблем і помилок можна віднести такі: відсутність залученості працівників, подвійні стандарти поведінки керівництва, толерантність до пияцтва, фокусування уваги керівництва на недолугих працівниках, недооцінка запровадження в організації стратегії високих досягнень, неефективне гаєння часу на численних виробничих нарадах, приховування інформації від підлеглих, консервативність поведінки керівників, поширення керівниками негативу в колективі, орієнтація на короточасну перспективу розвитку організації, переоцінка керівниками індивідуальності працівників, недооцінка ефективності роботи в команді, нехтування соціальними потребами та інші [3].

Розглянемо більш детально кожен з них.

Щодо відсутності залученості працівників, то виділення спеціального бюджету на розвиток корпоративної культури буде марним, якщо цим буде займатися лише HR-департамент. Можливо, покращиться задоволеність персоналу, але реальних змін корпоративної культури не відбудеться. Залученість кожного окремого співробітника в роботу, визнання його внеску, ролі в досягненні успіху компанії та надання йому права мати свій голос є джерелом істинної продуктивності та ефективності праці, зниження плинності кадрів, бажання працювати в компанії тривалий час. Адже, залученість – це емоційний та інтелектуальний стан прихильності до компанії, що надихає співробітників виконувати роботу якомога краще та сприймати бізнес компанії як свій.

Численні дослідження (починаючи з Gallup до BCG та інші) свідчать, що в компаніях з високим рівнем залученості співробітників, рівень операційного прибутку в три рази вище [4]. Але темі залученості персоналу, як однієї з ефективних тактик покращення фінансових показників в компанії, керівники та HR-служби все ще приділяють не достатньо уваги. Для того, щоб зберегти в компанії молодого та амбітного спеціаліста, який очікує на цікаві проекти, прагне зайняти керівні посади, але швидко розчарується та звільняється, керівникам потрібно переглянути свою кадрову політику, надавати молодим спеціалістам можливості професійного та кар'єрного росту, створити робочу атмосферу, що сприяє мотивації, залученості та утриманню працівників у компанії (особливо ключових співробітників). Потрібно розрізняти поняття залученого та задоволеного співробітника. Хоча ці поняття й подібні, але не тотожні. Реалізація стану залученості передбачає повне уявлення про діяльність кожного співробітника на робочому місці, про його цілі та цінності та, зрозуміло, їхній збіг з цілями та цінностями компанії.

Щодо подвійних стандартів поведінки керівництва, то корпоративну культуру формують керівники та менеджери компанії своєю щоденною поведінкою. Керівник – це рольова модель поведінки. Його підлеглі поводитимуться так само зі своїми підлеглими. Адже співробітники часто діють як діти: не слухають те, що їм кажуть, але дивляться та повторюють. Намагання керівництва діяти за принципом «король не повинен виконувати закони, видані для підлеглих» – шлях до провалу. Адже, припустимо, керівник вимагає від підлеглих не спізнюватися на наради, а сам постійно спізнюється, чим він демонструє крайню неповагу до них тощо. З таким керівником неможливо говорити про надихаюче лідерство.

Наступною перепорою у становленні ефективної корпоративної культури може стати толерантне ставлення колективу компанії до пияцтва та прогулів. Як результат – нещасні випадки, постійні втрати робочого часу. Жорстке ставлення в компанії до порушень трудової дисципліни примушує працівників замислитися про ризики штрафів, втрати перспективного робочого місця чи, взагалі, звільнення.

В свою чергу фокусування уваги керівництва на тих працівниках, які активно чинять опір змінам з метою залучення їх підтримкою не тільки не сприяє формуванню високопродуктивної корпоративної культури, а й ще більше відчужує тих, хто хотів би допомогти в цьому.

Недооцінка запровадження в організації стратегії високих досягнень також негативно позначається на становленні ефективної корпоративної культури. За людською натурою, кожна людина хоче бути частиною чогось більшого, ніж вона сама, тому намагання досягти «великої мети» надихає її на великі звершення. Керівники, які ігнорують природну людську сутність і не вимагають високих результатів, не здатні досягти успіхів у побудові культури в організації.

Слід звернути увагу і на тривалість витрачання часу на численних виробничих нарадах. Постійна присутність на робочому місці, безпосередня участь і доступність керівників всіх рівнів позитивно впливають на колектив: створюють атмосферу довіри та залучення. За постійної відсутності керівника на різноманітних нарадах втрачається головна можливість у створенні здорового клімату в організації. Незалежно від того, де знаходиться керівник і що він робить, культура в організації буде розвиватися та змінюватися, але в некерованому та не завжди потрібному для організації напрямку.

Проблема приховування інформації від підлеглих провокує ситуацію, за якої не всі працівники здатні точно зрозуміти зміст інформації, що доводиться керівниками, та діяти відповідно до неї. Тому, після доведення інформації не варто очікувати, що всім все буде зрозуміло з першого разу. Іноді потрібно сім раз повторювати, щоб працівники з точністю засвоїли зміст інформації, що їм передається. Після цього ще потрібно впевнитися, що кожен працівник правильно засвоїв, що від нього вимагається. Адже, ясність - ключ до позитивної культури.

В цей же час, консервативність поведінки керівників за умов надзвичайно динамічних змін виступають основною проблемою у формуванні адекватної та оперативної реакції на будь-які зміни: зміни ринку, систем, процесів, методів управління персоналом. Тому надзвичайно небезпечним є консервативність, закритість, небажання керівників змінюватися та визнавати, що світ змінився та потребує цих змін від всіх без виключення. Небажання змінюватися послаблює продуктивність організації та призводить до її загибелі. Адже, кожна компанія – це єдиний організм, і, навіть, невелика зміна в одній частині впливає на всю систему загалом.

Варто запобігати і поширенню керівниками негативу в колективі. Якщо комусь із керівництва не подобається якесь рішення чи прийнята організацією стратегія, він не має права висловлювати свої негативні судження з приводу цього, адже, його підлеглі перестануть працювати в команді, що вплине на її ефективність. Тривале існування такої ситуації створює нездорову опозиційну культуру, яка сильно гальмує результати компанії.

Планування короточасної перспективи розвитку організації не може забезпечити довгострокову життєздатність системи, адже робота тільки на отримання поточного прибутку не дозволяє забезпечити ефективну стратегію розвитку та високу конкурентну спроможність організації, зважаючи на довгострокові економічні перспективи, стратегії та рішення. Мистецтво управління та професійна компетентність керівника дозволяють знаходити оптимальний баланс між короткотерміновим і довготерміновим плануванням і мисленням.

Переоцінка керівниками індивідуальності працівників позбавляє керівника можливості почути нові та, досить часто, кращі ідеї, що запропоновані рештою колективу. Сила колективу в його згуртованості, а не в креативності окремих працівників. Потрібно підтримувати культуру командної роботи, а не яскравий індивідуалізм.

Недооцінка ефективності роботи в команді може принести негативні результати. Тому потрібно об'єднувати працівників в організації, сприяти комунікації між ними, створювати культуру єднання.

Нехтування соціальними потребами призводить до ігнорування керівництвом дієвих методів спонукання до активної професійної діяльності персоналу. Адже співробітники не хочуть просто приходити в офіс і йти за розкладом, їм потрібне матеріальне та кар'єрне зростання, повага керівництва та колег, набуття життєвого та професійного досвіду тощо.

Вважаємо за потрібне також виділити три додаткові проблеми у вітчизняних організаціях: формування атмосфери скривдженості, страху та відсутність прозорої системи оцінки успіхів працівників.

Атмосфера загальної скривдженості всередині компанії виникає в зв'язку з виникненням у працівників відчуття, що їм платять менше, ніж в середньому по ринку. З цього моменту вони починають працювати абияк: на перший погляд і не байдикують, але роблять мінімум можливого тільки для того, щоб їх не звільнили. В результаті через низьку продуктивність фінансові показники в

такій компанії, зазвичай, знижуються. Це означає, що в результаті усвідомлення цієї ситуації, керівництво вже немає можливості підняти скривдженим співробітникам зарплати. Керівники ж, в свою чергу, починають ображатися: не розуміють, як у працівників, які нічого не роблять, може виникнути думка, що їм недоплачують. Так компанія потрапляє в замкнуте коло. І це вже дуже небезпечна ситуація. Якщо з нею вчасно не впоратися, навіть при сприятливих зовнішніх умовах бізнес не буде рости та, в результаті, збанкрутує.

Атмосфери страху формується в тих компаніях, де співробітники бояться зайвий раз щось сказати керівнику або у його присутності. Вони знають, що кожне їхнє слово може бути використане проти них в майбутньому, а будь-яка хороша чи погана ідея, неважливо, буде закладена в їх ключові показники ефективності – KPI (Key Performance Indicators) – числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, а саме: результативність та ефективність [5, с. 18]. Власне термін «key performance indicators» (KPI) часто перекладають як «ключові показники ефективності» (КПЕ), однак, це не зовсім правильний переклад [6, с. 3]. З перекладом слів: key – ключовий, що характеризує ступінь досягнення будь-якої мети, суттєвий для особи або низки осіб; та indicator – індикатор, показник; проблем не виникає, але слово performance неможливо однозначно перекласти українською, хоча технічно це «продуктивність, ККД». Так, і в ISO 9000 : 2008 для слова performance існує два терміни: результативність та ефективність [7]:

- результативність – це рівень досягнення запланованих результатів, здатність компанії орієнтуватися на результат;

- ефективність – це співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, здатність компанії до реалізації своїх цілей та планів із заданим якісним рівнем, вираженим певними вимогами – часом, витратами, ступенем досягнення мети.

Відсутність прозорої системи оцінки результатів праці в компанії за допомогою, зокрема, KPI. В таких випадках, на перший план виходять особисті якості співробітників, а не його професіоналізм, компетентність, відповідальність і готовність працювати. Начальство заохочує не тих, хто краще працює та сприяє збільшенню прибутків організації, а тих, хто з якихось причин йому симпатичніше. Тому співробітники, яким «не пощастило», швидко втрачають мотивацію до ефективної праці.

Тому ефективній культурі управління притаманний тільки один критерій успішності – результати роботи працівника. Саме на цьому його керівник повинен постійно наголошувати, щоб всі розуміли, що його особисте ставлення до співробітників ні на що не впливає. Відповідно, застосування на вітчизняних підприємствах KPI дозволить контролювати та оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів та компаній, а також дозволяє здійснювати оцінку реалізації обраної стратегії. Якщо вибрані KPI не пов'язані з метою та не утворюються, виходячи з її змісту, то їх використовувати взагалі безглуздо. Технології постановки, перегляду та контролю цілей та завдань лягли в основу сучасного управління, що називається «Управління за цілями» [8-11].

Висновки

Проаналізовано проблеми формування корпоративної культури в організаціях. Доведено, що ефективна культура управління може бути досягнута лише за умови гармонічного функціонування організації, якій притаманний тільки один критерій успішності – результати роботи працівника. Саме на цьому його керівник повинен постійно наголошувати, щоб всі розуміли, що його особисте ставлення до співробітників ні на що не впливає. Відповідно, застосування на вітчизняних підприємствах ключових показників ефективності (KPI) дозволить контролювати та оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів та компаній, а також дозволяє здійснювати оцінку реалізації обраної стратегії розвитку на майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80/Downloads/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_3.pdf.
2. Чухно А. А. Економічна теорія: [у 2-х т.]. К.: ДНУ АФУ, 2010. Т. 2. 628 с.
3. Культура з'їдає стратегію на сніданок. Корпоративна культура їсть стратегію на сніданок. Недооцінювати «велику мету». URL: <https://stability-life.ru/uk/kultura-sedaet-strategiyu-na-zavtrak-korporativnaya-kultura-est-strategiyu.html>.
4. Хвостенко Тетяна Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikiv-0>.
5. Вишнякова М. В. Мифы и правда о KPI; худож. А. Васильева. М.: Летопись, 2017. 274 с.

6. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
7. Международный стандарт ISO 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. URL: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>
8. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160 с.
9. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI; тех. ред. Н. Лисицина. 2-е. М.: Альпина Паблшер, 2013. 216 с.
10. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. С. 233.
11. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2012. № 6. С. 128–135.

Кобилянський Олексій Олександрович – студент групи ЕК-206, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: akobylinsky@gmail.com.

Сметанюк Олена Анатоліївна – канд. економ. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: elena_smetaniuk@ukr.net.

Oleksiy O. Kobylansky – student of the EC-20b group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: akobylinsky@gmail.com.

Olena A. Smetaniuk - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: elena_smetaniuk@ukr.net.