

*Вигонюк Т.Т., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

ПРО ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

SOME FEATURES OF THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE

Анотація. У статті розглядаються питання формування корпоративної культури на досліджуваному підприємстві. Приділяється увага особливостям визначення рівня корпоративної культури на підприємстві та її зв'язку із якістю роботи самого підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, рівень культури, лояльність.

Abstract. The article deals with the questions of formation of corporate culture at the investigated enterprise. The attention is paid to the peculiarities of determining the level of corporate culture in the enterprise and its connection with the quality of the enterprise itself.

Keywords: corporate culture, cultural level, loyalty.

Постановка проблеми. З часом, розвиток будь-якого підприємства, переживає етап, на якому відбувається зміна поглядів менеджменту: з позиції максимум прибутку за прийнятних витрат до позиції розуміння важливості додаткової мотивації працівників, оскільки підняття заробітних плат не призводить до автоматичного зростання продуктивності. Саме на цьому етапі особливої ваги набуває розуміння того, наскільки важливим є відношення працівників до працедавця, їх лояльність та відданість.

Проблематику взаємовідносин працівників та працедавця багато в чому дозволяє вирішити правильна організація корпоративних відносин на підприємстві. А корпоративні відносини формуються на засадах сформованого того чи іншого типу корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці корпоративної культури присвячено роботи Палеха Ю., Кудіна В., Белоліпецького В., Королюк С., Кочеткова Г.Б., Кузьміна А., Льюїса Р. та інших авторів. Проте, незважаючи на якісне розроблення даної проблематики багатьма дослідниками, питання формування корпоративної культури потребує подальшого активного вивчення, оскільки багатомірність її прояву майже не зліченна.

Формулювання цілей статті. Стаття покликана розглянути певні практичні особливості формування корпоративної культури на досліджуваному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що з точки зору більшості дослідників, культура управління – це потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати

спілкування.

Крім того, одним із складників корпоративної культури виступає відношення клієнтів підприємства до самої компанії, тобто репутація компанії.

Кожна торгова організація намагається створити хорошу репутацію у своїх клієнтів. Тому в основу класифікації культури торгових організацій був покладений принцип відносин клієнт-персонал.

На рисунку 1 відображена матриця, в кожному з квадрант якої описаний тип корпоративної культури.

Ціннісні орієнтації спрямовані на клієнта	Клієнторієнтований тип корпоративної культури	Образний тип корпоративної культури
сильна орієнтація	2	1
слабка орієнтація	4	3
	Власницький тип корпоративної культури	Сімейний тип корпоративної культури

Рис. 1. Матриця типів корпоративної культури торгових організацій

Наведемо характеристику кожного квадранту даної матриці.

Квадрант 1. Образна корпоративна культура, до якої організація повинна прагнути. В організації з такою культурою з однаковою увагою ставляться як до інтересів клієнтів, так і до інтересів свого персоналу. Принципи: «Клієнт понад усе» і «З повагою ставиться до свого персоналу» не просто зафіксовані на папері. Їх дотримується керівництво і самі працівники. Персонал відчуває себе захищеним з боку керівництва, відчуває почуття відданості до компанії, він прагне до досягнення поставлених цілей. Цілями в даному випадку виступають задоволення запитів клієнтів організації. Клієнт має почуття задоволеності, персонал задоволений – у результаті виграє вся організація.

Квадрант 2. Клієнторієнтований тип організації, в якій склався даний тип культури, особлива увага приділяється інтересам клієнтів. Інтереси персоналу особливо не враховуються. Працівникам постійно нав'язується, що в організації немає нікого і нічого важливішого клієнта і його інтересів. Покупцям подобається відвідувати такі компанії. Однак у працівників поступово наростає відчуття незадоволеності, яке може вилитися у відкритий конфлікт між керівниками і працівниками або призвести до звільнення персоналу.

Квадрант 3. Сімейна культура. У таких організаціях, навпаки, на перше місце ставлять персонал та його інтереси. Як правило, в компаніях з такою культурою працюють члени однієї родини або друзі. Клієнтами таких організацій можуть виступати знайомі, для яких високоякісне обслуговування не так вже й важливо. Стиль управління в таких компаніях ближче до ліберального. Ця культура нагадує «культуру особистості». Однак з часом, у ситуації конкурентної боротьби, такі організації не зможуть вистояти без гарного обслуговування.

Квадрант 4. Власницький тип культури. Компанії, в яких присутній такий тип

культури, були поширені в нашій країні в середині 90-х років, але і в даний час зустрічаються організації з таким типом культури. Такі організації більше орієнтовані на збут і отримання прибутку, а не на клієнта. Стиль управління авторитарний. З думкою персоналу не вважаються («кому не подобається працювати – нікого не тримаємо»). Психологічний клімат в організації напружений. Працівники відчувають почуття невпевненості у завтрашньому дні, звідси напруженість, нервозність у відносинах з клієнтами.

Виходячи з даної типології на нашому підприємстві більш за все може бути доречним саме власницький тип корпоративної культури.

Для того, щоб досягти подібного типу корпоративної культури нашому досліджуваному підприємству слід було б звернути увагу на наступні особливості (табл. 1).

Таблиця 1

Шляхи трансформації корпоративної культури

Трансформація в області управління персоналом	Трансформація в області відносин з клієнтами
1. З'ясування трудових цінностей працівників. 2. Доручення складних справ працівникам з метою розвитку їх ініціативи. 3. Впровадження більш дієвої системи стимулювання	1. Періодичне донесення цінностей компанії до співробітників: щотижневі або щоденні збори персоналу з обговоренням цілей, філософії компанії. 2. Навчання продавців ефективним продажам

Проведений аналіз дозволив визначити, що основним фактором успішної діяльності досліджуваного підприємства є прихильність її працівників базовим принципам корпоративної культури. Для оцінки рівня прихильності (лояльності) необхідно провести опитування серед працівників і керівників (вище керівництво) нашого підприємства.

Працівникам пропонується проранжувати від 1 – найбільше значення до 4 – найменше значення і оцінити (від 1 – найменша оцінка до 5 – найвища оцінка) кожен елемент культури організації. Дані потрапляють у відповідні графи: «важливість» і «значення». Керівники повинні просто проранжувати важливість в організації елементів культури. Потім, шляхом зіставлення рангів керівників і працівників, розраховують відхилення. Дані заносять у графу «оцінка важливості» відхилення в рангах оцінка важливості.

Далі, шляхом перемноження показників, що знаходяться в графі «оцінка важливості» на показники у графі «значення» отримують приватні показники сили елементів культури, підсумовуючи які отримують інтегральний показник сили культури. Максимальне значення даного показника дорівнює 80, мінімальне – 40. Чим вище величина показника, тим сильніше культура. Відповідно до цієї моделі і проведеного дослідження була оцінена сила корпоративної культури досліджуваного підприємства (табл. 2).

Як видно з таблиці на нашому підприємстві спостерігається слабкий рівень

корпоративної культури (розбіжність в основних цінностях, не розвиненість елементів).

Таблиця 2

Сила корпоративної культури

Компанія	Елементи культури	Оцінка елементів				Приватні показники	Інтегральний показник
		важливість	відхилення	оцінка важливості	Значення 1-5		
	Символіка	2	4	2	2	2,8	5,6
	Норми	1	1	0	4	4,5	18,0
	Ритуали	4	3	1	3	3,6	9,6
	Єдині цінності і переконання	3	2	1	3	3,8	11,4
							44,6

Оцінка показника сили культури здійснюється в декілька етапів:

1. Розрахунок інтегрального показника сили культури з використанням вищезгаданої моделі за звітний період.
2. Порівняння показника за звітний період з показником базисного періоду.
3. Факторного аналізу, на основі порівняння показника за періоди (зміна в розбіжності цінностей керівництва і персоналу, збільшення/зниження оцінки елементів культури).
4. Узагальнюючий аналіз стану корпоративної культури (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця сили корпоративної культури базового підприємства

«Сила» культури	20-40	41-60	61-80
Особливості культури	Невідповідність культури прийнятої стратегії	Невідповідність окремих елементів корпоративної культури	Відповідність елементів культури прийнятої стратегії
Трансформація елементів культури	Зміна стратегії	Заява цінностей підприємства керівниками компанії	Фіксація рівня культури, що склалася

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що слабкий рівень корпоративної культури та її роль у життєдіяльності організації чітко прослідковується. Зниження обсягів продажу і продуктивності, погіршення психологічного клімату в колективі (зростання напруженості, конфлікти), збільшення витрат, внаслідок чого в йде скорочення персоналу. Тому нашому підприємству варто було б подумати про зміну стратегії, або більше приділяти увагу заяві цінностей компанії.

Висновки. Наведені у статті дані, а також практичний досвід українських підприємств, свідчать, що корпоративна культура є важливою складовою діяльності підприємства, яка прямо впливає на якість діяльності підприємства, лояльність його

працівників та клієнтів. Тому на нашому підприємстві варто приділити значну увагу питанням підвищенням її рівня та адаптації до вимог ринку.

Список використаних джерел

1. Гончаров В.В. Найважливіші поняття та концепції в сучасному управлінні. М., 2008. 176 с.
2. Кузьмін А. Організаційна культура і керування фірмою. *Фінансовий бізнес*. 2005. №12.
3. Швед В.В., Поліщук І.І. Управління персоналом. Вінниця, 2014. 280 с.

*Галецька А.Р., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ, ЯК ОБ'ЄКТА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE, AS AN OBJECT OF STRATEGIC CHANGES

Анотація. Статтю присвячено розгляду проблем актуальності та якості стратегічних змін діяльності підприємства шляхом удосконалення відповідної організаційної структури досліджуваного підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, управління персоналом, організаційна структура.

Abstract. The article is devoted to the consideration of the problems of relevance and the quality of strategic changes in the activity of an enterprise by improving the organizational structure of the enterprise under study.

Keywords: strategic management, personnel management, organizational structure.

Постановка проблеми. Рішення важливих проблем економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації принципово нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів керівництва, зміни стилю господарювання, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії, подальшого поліпшення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу всіх ланок виробництва та управління.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну і визначальну роль людських ресурсів в