

УДК 334.72

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ НАЦІОНАЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

М. С. Феш¹, Л. П. Запорожан², Х. Р. Циквас²

¹Українська академія друкарства,

вул. Підголюско, 19, Львів, 79020, Україна

²Тернопільський національний економічний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020, Україна

В умовах стрімкого зростання конкуренції між підприємствами в містах країни, світу важливими є ефективна організація праці колективу, формування вдалої моделі корпоративної культури та вмотивованості кожного працюючого, постановка цілей для організації як єдиного цілого. Актуальність даного питання визначається також кризовими явищами в сьогоденній економіці й тим, що функціонування підприємства як злагодженої системи дозволяє долати вплив негативних факторів на економічне життя суспільства.

У статті досліджується вплив ментальності українців і національного характеру як такого на становлення культури підприємства. Окреслено основні характеристики українського «корпоративного духу», описано моделі, що функціонують на сучасних вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: корпоративна культура, ментальність, менеджмент, колектив.

Постановка проблеми. Вирішальним чинником успішної роботи вітчизняних підприємств в умовах ринку є формування корпоративної культури. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури як основи стабільного розвитку підприємства в майбутньому. Важливість корпоративної культури зросла, коли стало очевидним, що складовою успіху є не тільки якісна система надання послуг, але й працівники, які трудяться на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням даного питання займалося багато зарубіжних та українських учених. Серед зарубіжних учених — Ф. Харріс, Р. Моран, М. Армстронг, П. Вейл, Дж. Зонненфельд, А. Фурнхам й інші. В Україні проблеми корпоративної культури вивчали О. С. Виханський, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, І. Грошева, А. Максименко, А. І. Наумова, Ю. І. Палеха, С. А. Ліпатов, В. Погребняк та інші відомі вчені [1].

Мета статті. Визначення впливу національного характеру на формування корпоративної культури підприємств, виявлення й обґрунтування її значення в діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах питання корпоративної культури як невід'ємного елемента реалізації цілей компанії чи підприємства є дуже гострим. Оскільки українська система управління персоналом перестала бути ефективною через бюрократизацію нововведень, пасивність керівників, незацікавленість управлінців, надмірний індивідуалізм

з боку працюючих і націленість на результат особистого характеру, а не спільних цілей. Якщо розглядати поведінку колективу як системи, то сьогочасний стан більшості підприємств доводить, що ми не вміємо досягати глобальних стратегічних цілей завдяки згурпуванню сил. Широковідомий ефект «синергії» не працює в системі координат українського ринку. Основною проблемою в даному контексті є бажання кожної зі сторін «перетягнути покривало на себе», ми патологічно не звикли працювати в командах, вирішувати спільні завдання чи довіряти партнерам по групі виконання.

Важливим важелем, котрий впливає і гальмує розвиток корпоративної культури в середині організацій державного та приватного характеру в Україні, є цілковите нерозуміння керівництвом безпосереднього призначення даного терміну й інструменту для створення ефективного працюючого механізму. Пасивність менеджерів і керівників, небажання заглиблюватися в проблему та шукати нові шляхи вирішення організаційних цілей, нерозуміння важливості спільної мети, цінностей і моральних принципів, які мають стати базисом побудови соціально-трудова відносин в середині компанії, призводять до негативних результатів і занепаду корпоративного розвитку загалом. У сучасних умовах використовуються переважно матеріальні мотиви заохочення працюючих. На всіх рівнях ієрархічної драбини при горизонтальному та вертикальному типах кар'єри, незалежно від характеру виробництва чи форми власності, на перший план виходять особисті цілі, а не одна єдина для всього підприємства чи команди кінцева мета. Це загострює міжособистісні конфлікти, негативно впливає на результати діяльності, оскільки не відбувається продуктивний розподіл сил.

В Україні поняття «корпоративна культура» в теорії та практиці управління організацією донедавна практично не використовувалося. І справді, ми бачимо, що на рівні середніх і малих підприємств не маємо можливостей для формування культури, оскільки існує проблема плинності кадрів, безініціативності з боку персоналу й інших соціально-економічних причин. В таких умовах певний «моральний кодекс» організації не встигає сформуватися. Позитивним моментом є те, що завдяки функціонуванню на ринку великих компаній і залученню іноземних спеціалістів, які є носіями інформації про іноземні форми організаційних культур, створення спільних підприємств є тими площадками, де навіть в умовах кризи й розпаду моральних цінностей як основи діяльності будь-якого підприємства зберігаються власні традиції, символи, герої, особливості, які і стають основою для росту корпоративного духу [2].

Для того щоб проаналізувати, які ж види корпоративної культури функціонують у межах вітчизняних підприємств, варто виокремити їх типи та особливості. Отже, існує три основні підходи, що дозволяють вивчити поняття «корпоративна культура»: символічний, когнітивний і систематичний. Символічний підхід базується на тому, що в середині організації формується символ, який слугує орієнтиром і визначальним чинником у впорядкуванні службово-трудова відносин. Як правило, формуванням символів займається керівництво компанії і використовує їх як інструмент при маніпуляції пра-

цюючими або вирішенні конфліктних ситуацій. Символом компанії можуть бути якийсь основоположний принцип, лозунг, фраза відомої людини, вислів авторитетного керівника, табу тощо, тобто те, що умовно слугує для людини і стоп-краном і мотивом. Когнітивний підхід спирається на систему правил, доктрин, вірувань, знань. Активним методом регулювання та вдосконалення колективних відносин є різного роду тренінги, майстер-класи, інтелектуальні ігри тощо. Тобто, види діяльності, покликані розвивати комунікативні здібності людини, оскільки виділяють не лише розумовий інтелект, але й інтелект на рівні емоційному. Систематичний підхід обирає прагматичний шлях формування корпоративної культури, оскільки при такому виді формування внутрішнього середовища підприємства обирається якась чітка модель функціонування, яка насаджується та пропагується у вигляді системи норм і вимог, правил і цінностей вищим керівництвом і сходиться «до низів». Тому такі системи цінностей компанії часто стають двополюсними і мають два види культури — зовнішню й організаційну внутрішню.

Визначальними чинниками, які впливають на формування корпоративної культури, є мова спілкування та системи комунікації, оскільки часто певну групу спеціалістів або трудовий колектив відрізняють від інших завдяки «професійному жаргону», складаються певні історії, жарти, цитати, зрозумілі лише певному обмеженому колу працюючих підприємства, а в інших життєвих ситуаціях не є прийнятними чи зрозумілими. Це є суттєвим важелем, оскільки дозволяє відчувати близькість та єдність між колективом. Проте, на нашу думку, найважливішими елементами корпоративної культури є цінності, правила, місія та цілі компанії. Адже коли люди об'єднані задля однієї спільної мети і бачать в цьому не тільки економічний сенс, робота, виконувана ними, перестає бути рутинним завданням, виходить на рівень спільної мрії.

Дослідивши вплив вдалого застосування всіх цих елементів, які в сукупності ведуть до зародження корпоративної культури в середині організації, можна дійти висновку, що правильний вибір мотивуючої стратегії та усвідомлення колективом потреби віддати всі старання на благо компанії позитивно діє на весь процес роботи і, зокрема, на її результати. Так, великого значення корпоративній культурі як додатковій можливості підвищення конкурентоспроможності надають американські компанії. Консультанти Томас Дж. Пітере і Роберт Х. Уотермен у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували:

- 88% серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей;
- 74% популяризують програму цінностей установи для залучення та переманювання найкращих кадрів;
- 65% фірм мають програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності;
- 58% фірм розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

У компаній із середнім і низьким рівнем прибутку відповідні показники були нижчими майже вдвічі, а деякі відсутні взагалі.

Оцінюючи розвиток корпоративної культури в Україні за результатами соціологічних досліджень, можна стверджувати, що:

- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві;
- 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25% узагалі вважають її непотрібною [3].

Вищезазначені статистичні дані ілюструють всю важливість і необхідність модифікації вітчизняних систем корпоративної культури. Оскільки прослідковується певна закономірність у формуванні культури організації залежно від політичних та економічних умов її існування, окремо виділяють чотири види корпоративних культур у менеджменті країн СНД. Разом з тим слід зауважити, що чітко виокремити їх складно, бо в деяких організаціях корпоративна культура лише зароджується, а в інших вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, які аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її види:

«Культура влади» — у таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє керівник з його якостями та здібностями, які дають змогу оперативно реагувати на зміни довкілля, приймати і реалізовувати складні рішення;

«Рольова культура» — компанії з таким видом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізації підрозділів. Даний тип організацій функціонує на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

«Культура завдань» — у таких організаціях культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільне в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

«Культура особистості» — організації з таким видом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися і взаємодіяти.

Аналізуючи сучасний стан корпоративного менеджменту в Україні, слід зазначити, що позиція керівників і трудових колективів тут пасивна. Найчастіше

використовуються типи «культура завдань» та «рольова культура». Окрім яскраво виражених індивідуалістичних мотивів і лише матеріальної зацікавленості, проявляються патерналістичне сприйняття керівництва з боку працюючих. Українській ментальності притаманний ефект очікування, який проявляється в постійній необхідності отримувати накази та постанови «зверху», що, в свою чергу, спричиняє безініціативність, породжує страх нести відповідальність за нововведення та пропозиції, знижує мобільність і швидкість реакцій на зміни.

Немаловажним чинником національних особливостей при роботі в команді є те, що в сучасних умовах людина, за теорією Маслоу, мала б після задоволення первинних, фізіологічних потреб вважати прийнятними соціальні, вторинні потреби. Проте, як правило, основна маса працюючих так і застрягла на проблемі вирішення задоволення базису існування кожного індивіда й ставить перед собою питання невирішення суспільно важливих питань, розвитку корпоративного духу чи досягнення глобальних цілей компанії, старається максимально якісно й ефективно збудувати зону комфорту для власного виживання. Щодо України, то, на жаль, корпоративному менеджменту не приділяється належної уваги, що є суттєвою управлінською помилкою, яка призводить до виникнення проблем у сфері функціонування та еволюційного розвитку виробника, наприклад, через падіння загального рівня прибутковості» [4]. Тобто, як бачимо, можна підкреслити, що в Україні мало розвиненим є поняття корпоративної культури в ортодоксальному сенсі. Базується цей підвид на безпосередньому виконанні функцій індивідуально, кооперуванні лише в межах наказу або розуміння вигоди для обох сторін, створенні цілої системи комунікацій, що має за основу три «П»: плітки, претензії, підозри. Корпоративна символіка, характерна система комунікації, місія та цілі компанії чи підприємства формуються при неформальному спілкуванні, що відбувається, та в межах усіх найпопулярніших корпоративних моделей, а саме під час святкувань або вільного часу. Якщо узагальнити, то дана модель будується на міжособистісних відносинах і виникає локально по відділах, а не диктується і пропагується адміністративною частиною працівників. Однією з причин несприйняття корпоративної культури як комплексу заходів з підвищення продуктивності фірми, форми розвитку й росту її як єдиного цілого є історичний аспект і пережита велика кількість років основної маси робочої сили країни в радянській командно-плановій системі. На психологічному рівні в більшості українських працюючих середнього віку такий підхід до вирішення проблем асоціюється з ідеологією, що в принципі має місце, проте не є негативним явищем. Зараз формується докорінно новий підхід до організації праці, особливо у великих містах. Прикладами нових віянь є численні коворкінги (co-working), оупенспейси (open-space) та віддалені офіси, фрілансінг й інші. Відповідно, способи формування корпоративної культури модифікуються, пристосовуючись до новостворених умов.

Існують тенденції щодо популяризації самого поняття «корпоративна культура», це стає престижним, і такою перевагою поки що в Україні володіють лише великі компанії, з історією. Їхні корпоративні культури скла-

далися мимовільно, без будь-яких організаційних зусиль керівництва, і в даному контексті, ми вважаємо, що такі види культур є більш стійкими і довготривалими, оскільки виникнення їх є природним процесом розвитку компанії. Проте не можемо відкинути той факт, що іноземна практика демонструє позитивний вплив на результати діяльності підприємств при використанні правильно обраних мотивуючих орієнтирів, підходів, цілей та цінностей.

Висновки. Дослідивши проблему впливу українського національного характеру на формування корпоративної культури у вітчизняних організаціях, можемо зробити ряд висновків. Головною проблемою, що негативно впливає на розвиток культури та ціннісного коду в середині підприємств й установ, є індивідуалізм основної частини працівників, споживацьке відношення до ініціатив, пасивність і невміння формувати ефективні комунікаційно-робочі зв'язки. Іншим важливим аспектом є те, що ми перебуваємо в перехідному становищі від радянської системи формування організаційних цілей та ідеології виробництва до ринкових методів і моделей вирішення питань організації праці. Зрозуміло, що поняття «корпоративна культура» в Україні є вузьковикористовуваним, тому не набуло поки що свого оригінального вигляду в більшості українських компаній і на підприємствах. У сучасних умовах використовуються застарілі типи корпоративних культур, зокрема: рольова та культура завдань, що зумовлює безініціативність персоналу, чітку ієрархічну систему комунікацій між працюючими, регламентовані відносини в трудовому колективі, обмежену кількість таких елементів, як символи, цінності, етика, цінності та норми.

Національний менталітет має колосальний вплив на корпоративну культуру будь-якого підприємства всіх рівнів, масштабів і різної спеціалізації. Залежно від особливостей народу формується й специфіка взаємин в середині колективу, уміння або ж, навпаки, нездатність ефективно комунікувати, ділитися досвідом, працювати в командах, довіряти одне одному, сповідувати спільну ідею і ціль, нести в суспільство певні цінності та імплементувати стратегічні цілі. Як бачимо, українські компанії знаходяться перед вибором іти простішим шляхом і дозволити культурі корпорацій, організацій формуватися самостійно, повільно й малоефективно чи взяти на себе відповідальність і спільними зусиллями будувати підприємство та всю його діяльність на засадах того, що їхня праця формує єдиний ефективно діючий організм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харун О. А. Вплив корпоративної культури на розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Харун, Л. М. Бойчук. — Режим доступу : http://mevhn.com/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-279.
2. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс] / Т. Г. Кицак. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>.
3. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

4. Шпильова В. О. Корпоративна культура : сутність та актуальні проблеми сучасності [Електронний ресурс] / В. О. Шпильова. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=70&p=1>.
5. Євтухова Ю. В. Корпоративна культура: навч.-метод. посіб. / Ю. В. Євтухова, О. В. Легенько-Родіонов, О. М. Руденко. — К. : ДП «Укртехінформ», 2013. — С. 154–177.
6. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко. — Режим доступу : http://www.problecon.com/pdf/2012/3_0/114_118.pdf.

REFERENCES

1. Kharun O. A. and Boichuk L. M., Corporate culture influence on the enterprise development, available at: http://mev-hnu.com/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-279.
2. Kytsak T. H., National realia of the corporate culture formation at the enterprises, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>.
3. Lifintsev D. S., Methodical basics of the corporate culture evaluation on the organization activity, available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.
4. Shpyliova V. O., Corporate culture: the essence and actual problems of contemporaneity, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=70&p=1>.
5. Yevtukhova Yu. V., Lehenko-Rodionov O.V. and Rudenko O.M. (2013), Corporate culture: a manual, Ukrtechinprom, Kyiv.
6. Ilyashenko S. M. and Ovcharenko M. I., Conditions and peculiarities of the corporate culture formation of the national enterprises, available at: http://www.problecon.com/pdf/2012/3_0/114_118.pdf.

PECULIARITIES OF THE NATIONAL CHARACTER INFLUENCE ON THE ENTERPRISE CORPORATE CULTURE FORMING

M. S. Fesh¹, L. P. Zaporozhan², H. R. Tsykvas²

¹*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pidholosko St., Lviv, 79020, Ukraine,*
²*Ternopil National Economic University,
11, Lvivska St., Ternopil, 46000, Ukraine
mirafesh@yandex.ua*

With the rapid growth of competition among enterprises across the city, country, world, the effective management of labor group becomes an important issue, forming a successful model of corporate culture and motivation of each employee and setting goals for the organization as a whole. The urgency of this issue is determined by the crisis phenomena in today's economy and that the company, being a coordinated system is able to overcome the influence of negative factors on the economic life of society.

The paper examines the influence of the Ukrainian mentality and national character itself on the enterprise culture formation. The main characteristics of the Ukrainian "corporate spirit" and the models functioning at modern national enterprises have been described.

Keywords: *corporate culture, mentality and management team.*

Стаття надійшла до редакції 28.11.2014.

Received 28.11.2014.