

АЛГОРИТМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГАЛУЗІ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті запропоновано алгоритм розвитку корпоративної культури в галузі машинобудування. Проаналізовано етапи розвитку корпоративної культури з урахуванням специфіки та послідовності виконання робіт. Виявлено та розкрито первинні та вторинні механізми розвитку корпоративної культури машинобудівної галузі.

The article offers an algorithm of corporate culture development in mechanical engineering industry. Stages of corporate culture development were analyzed with consideration of the specifics and procedure of work execution. Primary and secondary mechanisms of corporate culture development in mechanical engineering industry are established and described in the article.

Ключові слова: алгоритм розвитку, корпоративна культура, первинні та вторинні механізми розвитку, стратегія розвитку, експертне опитування, профілі корпоративної культури, мотивація, комунікації.

Key words: development pattern, primary and secondary mechanisms of development, strategy development, expert interviews, profiles of corporate culture, motivation, communication.

ВСТУП

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий чинник гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах галузі машинобудування поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження корпоративної культури не набули системного характеру.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Піонерами в цьому напрямі були Т. Пітерс, Р. Уотермен. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак та ін. Ряд учених досліджують особливості корпоративної культури в окремих країнах, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок щодо формування та розвитку корпоративної культури в межах національної економіки.

Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи українських вчених, а саме: О.А. Грішнєвої, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасєки, М.В. Семікіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди та ін.

МЕТА

Мета статті — розробити докладний алгоритм розвитку корпоративної культури для галузі машинобудування з урахуванням особливостей первинних та вторинних механізмів впливу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Зважаючи на те, що підприємства галузі постійно розвиваються, виникає необхідність розвивати корпоративну культуру. Для цього нами запропоновано алгоритм розвитку корпоративної культури. Але, перш за все, з'ясуємо, що розуміється під розвитком. Чи це масштабні зміни у поведінці, робочому процесі, чи непомітні вимоги щодо, наприклад, корпоративної символіки?

Розвиток корпоративної культури зумовлений становленням та розвитком ринкових відносин, які супроводжуються збільшенням кількості іноземних підприємств та підприємств з іноземними інвестиціями, стрімким розвитком крупних підприємств (об'єднанням, поглинанням, завоюванням нових ринків, освоєнням нових видів діяльності, продукції, послуг), що, в свою чергу, спричиняє ріст кількості працівників та застосування ефективних інструментів управління ними (табл. 1) [2].

Корпоративна культура існує з перших днів заснування підприємства, проте невміле її застосування може призвести до нівелювання її ролі в управлінні підприємствами галузі. Розглянемо процес управління розвитком корпоративної культури в системі управління підприємствами галузі машинобудування (рис. 1).

Першим етапом розвитку корпоративної культури є вмiле її планування. Під плануванням розвитку корпоративної культури розуміємо вид управлінської діяльності, який пов'язаний із розробленням алгоритму розвитку корпоративної культури, визначенням стратегії, місії та цілей підприємств галузі та спрямування зусиль усіх працівників на досягнення визначених цілей і завдань. Перевагами планування розвитку корпоративної культури є те, що:

Таблиця 1. Характеристики розвитку корпоративної культури

Розвинута	Нерозвинута
Висока стратегічна маневреність, що потребує негайного впровадження нових стратегій, принципів і правил поведінки в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища і допомагає компанії впоратися з будь-якими загрозами, реалізувати будь-які можливості, ризикувати, не боятися експериментів, нововведень, зміни стратегії та методів ведення бізнесу, організаційної структури. Сприяє налагодженню зв'язків та формуванню плідної співпраці із зарубіжними партнерами при здійсненні ЗЕД. Забезпечує підприємство конкурентними перевагами, які практично неможливо скопіювати	Відсутність корпоративної філософії, загальної системи цінностей, норм і правил поведінки. В умовах нерозвинутої культури багато співробітників вважають компанію всього лише місцем роботи, а виконувати роботу — тільки джерелом засобів до існування. Слабка культура недостатньо сприяє реалізації корпоративної стратегії. За її наявності багато питань можуть впроваджуватися силовими чи популістськими методами, процвітає лобювання, утворюються коаліції окремих працівників чи відділів, що мають власні цілі (а цілі підприємства приносять в жертву особистим інтересам і амбіціям). Вони вороже ставляться до змін і тих менеджерів, які їх запроваджують, не стимулюють тих менеджерів, котрі розуміють місію, стратегію й цілі компанії, значення корпоративної культури та виявляють себе як ефективні лідери.

— незважаючи на зміни у навколишньому середовищі, підприємство може переглядати та змінювати плани розвитку корпоративної культури;

— процес залучення працівників до планування дозволяє планувати конкретні заходи із розвитку корпоративної культури [4, с. 138 — 143].

Основним недоліком цього процесу є його безперервність, яка, в свою чергу, вимагає затрат часу та коштів.

Продовженням планування є необхідність створення відповідних умов для виконання розроблених планів розвитку корпоративної культури. Тому наступним кроком є реалізація функції організування розвитку корпоративної культури. Організування передбачає створення відповідних структур управління розвитком корпоративної культури, узгодження дій менеджерів з уп-

равління розвитком корпоративною культурою різних рівнів управління та забезпечення розподілу та координації завдань, відповідно до цілей розвитку корпоративної культури. Варто зазначити, що реалізація цієї функції вимагає визначення повноважень менеджерів, розподілу їх обов'язків та визначення відповідальності за реалізацію планів розвитку корпоративної культури.

Для удосконалення існуючих процесів розвитку корпоративної культури на даному етапі слід звернути увагу на компетентність менеджерів у сфері розвитку корпоративної культури. Дослідження та аналіз періодичних видань свідчать, що корпоративна культура, навіть якщо і є на підприємстві, то в основному її характер визначається діями та психологією керівників вищого рівня управління. Зважаючи на присутність стереотипів у діях менеджерів старшого покоління та недостатність досвіду щойно прийнятих менеджерів, доцільним є виокремлення вимог до менеджерів з питань розвитку корпоративної культури: набуття фахових знань та практичних навиків у сфері корпоративної культури; безпосередня участь менеджерів у програмах розвитку корпоративної культури; усвідомлення ролі та практичне оцінювання впливу корпоративної культури на показники діяльності підприємства; чітке визначення цілей діяльності та узгодження їх з програмами розвитку корпоративної культури; вчасне доведення інформації до співробітників; постійне удосконалення методів та форм управління орієнтованих на забезпечення відповідності між стратегією діяльності підприємства та його корпоративною культурою; стимулювання працівників, які неухильно дотримуються норм корпоративної культури; періодичне оцінювання результативності впроваджуваних заходів із розвитку корпоративної культури [3, с. 126 — 130].

Для ефективного реалізації функцій планування та організування розвитку корпоративної культури на підприємствах галузі машинобудування необхідно забезпечити досягнення цілей як підприємства, так і працівників. Зробити це можна із застосуванням мотивування. Під мотивуванням роз-

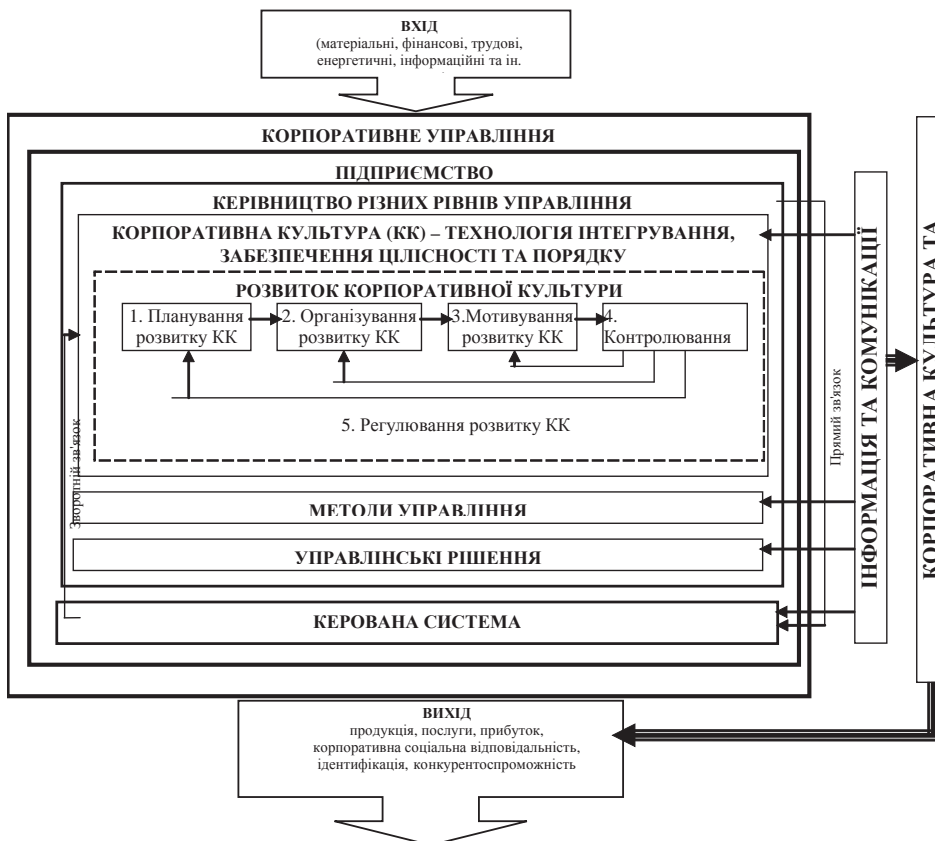


Рис. 1. Управління розвитком корпоративної культури галузі машинобудування

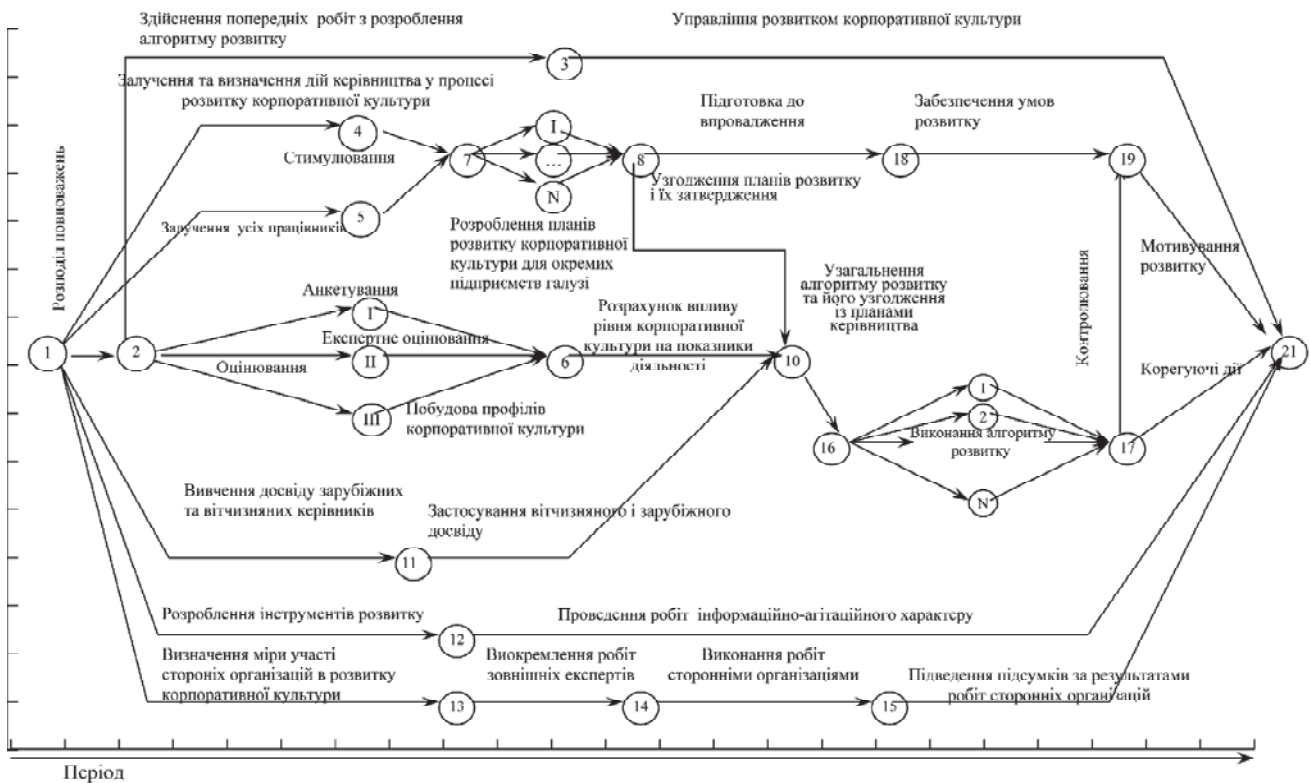


Рис. 2. Алгоритм розвитку корпоративної культури галузі машинобудування

витку корпоративної культури розуміємо вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до досягнення особистих цілей та цілей підприємства на основі створення відповідної системи винагород орієнтованої на розвиток корпоративної культури. Для того, щоб мотивувати розвиток корпоративної культури на підприємствах галузі, необхідно забезпечити процес внутрішньої мотивації працівників.

Після реалізації функцій планування, організування та мотивування розвитку корпоративної культури галузі машинобудування потрібно забезпечити відповідність між поставленими цілями з розвитку корпоративної культури та фактичними результатами, тобто забезпечити ефективне контролювання, та у разі виявлення невідповідностей усунути їх з допомогою регулювання.

Щодо регулювання розвитку корпоративної культури, то це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення недоліків та відхилень з розвитку корпоративної культури, виявлених під час здійснення контролювання. Варто зазначити, що регулювання можна здійснювати під час реалізації будь-якої функції розвитку корпоративної культури.

Під процесом управління розвитком корпоративної культури розуміємо реалізацію функцій розвитку корпоративної культури, застосування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень у сфері розвитку корпоративної культури. Запропоноване визначення процесу управління розвитком корпоративної культури основний акцент зосереджує на охопленні всіх дій щодо оперативного розвитку корпоративної культури, у відповідності до поставлених цілей та завдань.

Однак, процес управління розвитком корпоративної культури повинен реалізовуватись із застосуванням певних моделей чи алгоритмів розвитку. В ході досліджень розроблено алгоритм розвитку корпоративної

культури галузі машинобудування (рис.2), який призначений для забезпечення координації дій з розвитку корпоративної культури та визначення їх послідовності [6, с. 139— 143].

Алгоритм складений таким чином, що в ньому був відображений перелік типових дій з розвитку корпоративної культури, характерних для більшості машинобудівних підприємств. Вона включає послідовність таких етапів розвитку корпоративної культури:

- 1 етап. Створення спеціалізованого відділу розвитку корпоративної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку;
- 2 етап. Розроблення алгоритму розвитку, його обґрунтування та затвердження;
- 3 етап. Впровадження алгоритму розвитку та послідовна його реалізація;
- 4 етап. Оцінювання результатів впровадження алгоритму розвитку.

Кожен етап передбачає реалізацію конкретних робіт з розвитку корпоративної культури.

Етап 1. Створення спеціалізованого відділу розвитку корпоративної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку передбачає виконання таких робіт:

Робота 1—2. Створення підрозділу корпоративного розвитку. Його склад та структура залежатимуть від розміру підприємства, його місця розташування, особливостей управління персоналом, кваліфікації працівників. Створення спеціалізованого підрозділу сприятиме ефективному використанню корпоративної культури через здійснення координації дій із її розвитку та реалізації процесу управління розвитком корпоративної культури. Підрозділ розвитку контролюватиме всі етапи розвитку корпоративної культури, надаватиме інформацію про її стан керівництву та усуватиме недоліки у випадку їх виникнення під час реалізації алгоритму розвитку.

Таблиця 2. Механізми розвитку корпоративної культури керівниками

Первинні	Вторинні
Що оцінюють, контролюють та на що звертають увагу менеджери	Структура та побудова підприємства
Дії менеджерів у кризових ситуаціях	Організаційні системи і процедури
Об'єктивні критерії розподілу обмежених ресурсів	Звичаї підприємства
Свідоме рольове навчання, наставництво та навчання	Забезпечення умов діяльності
Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу працівників	Історії, легенди та міфи про конкретних менеджерів та події
Об'єктивні критерії під час прийому на роботу, кар'єрного росту, переведення та звільнення працівників	Офіційне проголошення філософії, цінностей і переконань

Робота 2—3. Здійснення попередніх (підготовчих) робіт з розроблення алгоритму розвитку корпоративної культури. Виконання цієї роботи передбачає визначення послідовності здійснення етапів алгоритму, його структури, проектування алгоритму, його розгляд та затвердження.

Робота 1—4. Залучення та визначення дій керівництва у процесі розвитку корпоративної культури. Керівництво відіграє ключову роль у розвитку корпоративної культури. Керівники різних рівнів управління можуть використовувати безліч механізмів формування, розвитку та зміни корпоративної культури. Зважаючи на пріоритетність менеджерів у розвитку корпоративної культури, визначимо основні механізми впливу керівників на розвиток корпоративної культури (табл. 2) [1, с. 260—265].

Робота 1—5. Залучення працівників усіх підрозділів до розроблення алгоритму розвитку. Розвиток корпоративної культури можливий при узгоджених діях керівництва та працівників. Працівники повинні вносити свої пропозиції з розвитку корпоративної культури. Це може відбуватися або шляхом опитування працівників, або просто як збір рекомендацій на сайті чи у письмовому вигляді.

Роботи 4—7; 5—7 розроблення положень щодо стимулювання участі працівників та менеджерів у розвитку корпоративної культури.

Для того, щоб працівники брали активну участь в організаційному житті підприємства, необхідно проводити роботи із роз'яснення суті корпоративної культури, її принципів, необхідності розвитку та вигоди, які отримають працівники від участі у процесі розвитку. Тому доцільним є проведення робіт інформаційно-агітаційного характеру щодо розвитку корпоративної культури. Це будуть роботи 1—12 та 12—21. Ці роботи передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій, створення корпоративного сайту, створення корпоративної символіки, проведення виставок, корпоративних свят тощо. З допомогою цих робіт можна забезпечити поєднання теорії та практики розвитку корпоративної культури.

Робота 2—6. Оцінювання теперішнього стану корпоративної культури та узагальнення результатів оцінювання. Здійснюється у 3 етапи, відповідно до розроблених положень щодо оцінювання. Відповідно етап 1 передбачає виконання роботи 2-I — анкетне опитування працівників підприємства з метою виявлення рівня корпоративної культури. Етап 2 передбачає виконання роботи 2-II — експертне оцінювання стану корпоративної культури галузі машинобудування. Та етап 3 передбачає виконання роботи 2-III — побудова профілів корпо-

ративної культури.

Робота 1—11; 11—10 Вивчення досвіду зарубіжних та провідних вітчизняних підприємств галузі у сфері розвитку корпоративної культури і розроблення рекомендацій щодо його застосування. Ці роботи пов'язані із роботами 1—13; 13—14; 14—15 та 15—21, які визначають міру участі та роботи, які виконуватимуться сторонніми організаціями. Здійснювати роботи із вивчення досвіду можуть сторонні організації або безпосеред-

ньо підприємство, на якому розробляється алгоритм розвитку. У випадку участі безпосередньо підприємства необхідно налагоджувати зв'язок з іншими підприємствами галузі машинобудування, компетентними у сфері розвитку, залучати спеціалістів з розвитку. Або ж цими роботами можуть займатись лише сторонні експерти.

Етап 2. Розробка алгоритму розвитку, його обґрунтування та затвердження передбачає виконання наступних робіт.

Робота 7—8 розроблення планів розвитку корпоративної культури для окремих підприємств галузі машинобудування. У залежності від виду корпоративної культури можуть розроблятися спеціалізовані плани її розвитку. Також вони можуть розроблятися для окремих підрозділів підприємства з метою забезпечення максимальної ефективності застосування корпоративної культури. Розроблені на даному етапі рекомендації з розвитку дозволяють: створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів та підприємств галузі; забезпечити розвиток певного виду корпоративної культури в залежності від стратегічних напрямів розвитку; здійснити раціоналізацію управління персоналом; забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень; нормувати діяльність підприємства галузі машинобудування загалом.

Робота 6—9. Розрахунок впливу рівня корпоративної культури на показники діяльності конкретного підприємства галузі машинобудування.

Роботи 8—10; 9—10. Узгодження планів розвитку і їх затвердження. Алгоритм розвитку корпоративної культури має охоплювати усі аспекти діяльності галузі машинобудування. Тому після розроблення планів розвитку для окремих підприємств галузі доцільно здійснити їх узгодження між собою та за результатами роботи 6—9 сформуванню комплексний алгоритм розвитку галузі.

Робота 10—16. Узагальнення алгоритму розвитку для галузі машинобудування та його узгодження із планами конкретних підприємств. Передбачає групування рекомендацій та дій з розвитку, запропонованих на етапі розроблення планів розвитку для окремих підприємств галузі. Узагальнений алгоритм розвитку має містити відомості про зміст, тривалість робіт, їх вартість, осіб, залучених та відповідальних за виконання робіт, економічне обґрунтування їх доцільності. Після розгляду керівництвом та затвердження алгоритму відбувається його узгодження із стратегічними планами підприємств галузі машинобудування.

Роботи 13—14; 14—15 та 15—21. Участь сторонніх організацій у розвитку корпоративної культури. Участь

сторонніх організацій обмежується не лише коригуванням чи розробленням планів розвитку, а і їх залученням з метою забезпечення умов та здійснення розвитку корпоративної культури. Наприклад, для підвищення кваліфікації працівників, здійснення тренінгів, проведення конференцій, корпоративних вечорів, надання соціального забезпечення (оздоровчі центри тощо).

3 етап. Впровадження алгоритму розвитку та послідовна його реалізація міститиме наступні роботи.

Робота 8—18. Підготовка до впровадження алгоритму розвитку. Передбачає ознайомлення працівників із алгоритмом розвитку, отримання ними переліку виконуваних робіт, термінів їх виконання, встановлення відповідальності. Ця робота безпосередньо пов'язана із виконанням роботи 18—19.

Робота 18—19. Забезпечення умов розвитку. Виконання робіт з розвитку корпоративної культури потребує наявності трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Відповідні підприємства галузі машинобудування повинні в залежності від планів розвитку корпоративної культури забезпечувати необхідною кількістю ресурсів працівників, залучених до розвитку.

Робота 16—18. Виконання алгоритму розвитку. Найважливіший етап розвитку корпоративної культури полягає у безпосередньому виконанні розроблених на попередніх етапах дій з її розвитку. Фактично це один із завершальних і найвагоміших етапів. Виконання роботи 16—18 передбачає реалізацію таких робіт з розвитку:

- встановлення цінностей підприємств галузі машинобудування, працівників та їх гармонійне поєднання. Для цього спеціалізовані відділи розробляють програми узгодження цінностей працівників та заходів підвищення ефективності діяльності;
- встановлення відповідності між цілями керівництва та цілями працівників;
- використання інформаційних інструментів зовнішніх проявів корпоративної культури;
- соціалізація та інтегрування працівників;
- забезпечення зростання ролі представників трудового колективу у діяльності [5, с. 300—312].

Етап 4. Оцінювання результатів впровадження алгоритму розвитку.

Робота 17—19. Контроль за впровадженням та виконанням алгоритму розвитку. Передбачає оцінювання стану корпоративної культури, відхилення від розробленого алгоритму, усунення відхилень, здійснюється економічне оцінювання впливу конкретних показників рівня корпоративної культури, тобто у зв'язку з цим відбувається коригування деяких попередніх робіт з розвитку. За результатами контролювання приймаються рішення щодо мотивування працівників за результатами розвитку (робота 19—21).

Робота 17—21. Коригування алгоритму розвитку. У випадку виявлення під час здійснення роботи 17—19 недосягнення поставлених цілей з розвитку корпоративної культури на підприємстві необхідно переглянути плани її розвитку та здійснити корективи.

Робота 3—21 є наскрізною під час реалізації алгоритму розвитку. Управління розвитком корпоративної культури передбачає всі роботи з розвитку корпоратив-

ної культури та відображає максимально-критичний шлях(час), необхідний для цього.

Варто звернути увагу на те, що важливою перешкодою у розвитку корпоративної культури є менталітет менеджерів всіх рівнів управління, та те, що в основі реалізації корпоративної культури лежить зміна підходів в управлінні персоналом. Тому важливим завданням керівників, які впроваджують прогресивні технології в управлінні, є їх реформування на засадах розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Формуючи корпоративну культуру, керівництво повинне враховувати те, що корпоративна культура першочергово сприяє ефективності управління персоналом. А тому, розробляючи алгоритм розвитку, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають працівникам працювати з максимально віддачею та користю, а не використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат. Розвиток корпоративної культури повинен бути спрямований на розвиток умінь працівників, допомагати їм повністю реалізовувати свої можливості.

Корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин на підприємствах галузі машинобудування. Кризи та зміни, які нерідко відбуваються в економіці, спричиняють пошук нових методів управління, розроблення нових стандартів поведінки. Причинами змін корпоративної культури часто є охоплення нових ринків, ріст підприємства, зміна керівництва та лідерів. Керівництво має бути готовим до таких змін. Швидко адаптуватись до мінливих умов господарювання допоможе скоординована діяльність персоналу. Щоб забезпечити скоординовану та відповідну поведінку працівників, керівництву необхідно мати відповідні механізми управління.

Література:

1. Гриньова В.М. Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. — Х.: ХДЕУ, 2003. — 324 с.
 2. Дьякова Д., Журавлева Е., Корпоративная культура: опыт формирования / Е. Журавлева, Д. Дьякова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.emcon.ru/420-052.html>.
 3. Загрявая Ю.А. Влияние государства на развитие корпоративного управления на Украине / Ю.А. Загрявая // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — Випуск 143. — С. 126—130.
 4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 348 с.
 5. Корпорації: управління та культура / [Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В.]: монографія. — Дрогобич: Вимір, 2006. — 376 с.
 6. Петров П.Ю. Модель формування соціальної політики / П.Ю. Петров // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. — № 7. — С. 139—143.
- Стаття надійшла до редакції 14.03.2012 р.*