

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Світовий досвід переконує, що корпоративна культура, у тому числі й культура спілкування як її основа, – сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку організацій. Це потужний стратегічний інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається в організації; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування; дає змогу полегшити взаємодію між працівниками; поєднує організацію і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства.

Формування і розвиток корпоративної культури – один з найважливіших процесів, тому, до вивчення механізму реалізації даного процесу також варто підходити з позицій нелінійної динаміки.

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури відбувається відповідно до життєвого циклу організації. У розвитку організації виділяють три важливі періоди, які передбачають: створення організації і початок її зростання; тривале функціонування організації; розквіт, стабільність і занепад організації.

Механізм зміни корпоративної культури складається з: природної еволюції, самозміни за допомогою організаційної терапії, управління еволюцією за допомогою носіїв культури, зміни завдяки наявності субкультур, планової зміни структур і організаційний розвиток, впровадження нових технологій, зміни за допомогою нових лідерів, зміни через конфліктну ситуацію чи поширення міфів, повне перетворення, переконання шляхом примусу, руйнування та відродження.

Зміна культури – це насамперед зміна базових цінностей керівників, тому покоління менеджменту є домінуючим чинником у цьому процесі. Для зміни корпоративної культури необхідно окреслити шлях трансформації, тобто перехід із одного стану компетенції в інший. Перехід із однієї стадії в іншу ґрунтується на здобутках попередньої, які переходять в наступну, і на відмежуванні, відсіві тих елементів, які заважатимуть розвитку.

Потреба в зміні корпоративної культури може виникнути на стадії активного зростання організації, коли в декілька разів зростає чисельність персоналу організації. На цьому етапі розвитку організації змінюється не

тільки її структура, але й стандарти поведінки, комунікаційні канали, організаційний клімат, тобто, важливі складники корпоративної культури. Масштаби діяльності і чисельність працівників провокують зміну корпоративної культури, оскільки те, що сприймалося і було ефективним для малої чисельності працівників, не відповідатиме більшій чисельності.

Менеджери зі світовим ім'ям, виходячи з власного досвіду, говорять про те, що успішно реформувати організацію вдається лише тоді, коли ставиться і вирішується одночасно подвійне завдання: досягти значного і стійкого підвищення ефективності виробництва і створити відповідну корпоративну культуру та виробничу етику.

Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників організації задає напрям проведенню змін.

Науково обґрунтовано, що корпоративна культура повинна займати провідне місце в кожній сучасній організації. Вона чітко визначає стратегію діяльності, мету й засоби досягнення цілей. Основними принципами змін ставали: заміна авторитарного стилю керівництва на демократичний; впровадження замість фіксованих окладів преміальної системи, у тому числі за особисті досягнення; навчання кадрів (з метою впровадження нових цінностей та стандартів поведінки); добір на ключові позиції носіїв позитивних цінностей та переміщення досвідчених управлінців на роль експертів; увага до зовнішнього стану приміщень; побудова системи внутрішнього зв'язку; створення системи інформування працівників на всіх рівнях; нова інтерпретація історії організації, її символів, міфів, традицій і звичаїв; створення системи інформування працівників усіх рівнів.

Вносячи зміни в корпоративну культуру, слід докладно проаналізувати можливі наслідки та свої дії, щоб вони не суперечили тим корпоративним цінностям, які вже сприйняті працівниками організації. Корпоративна культура надає систему комунікації між працівниками, персоналом та керівництвом, завдяки чому фірма виконує свою основну діяльність.

Правомірно стверджувати, що корпоративна культура зсередини формує підприємство, його успіх і невдачі та реакцію працівників на них. Здебільшого працівники уособлюють ті цінності та думки, ідеї, які панують у середині підприємства. Правильна робота в цій сфері дасть змогу якісно

відрізнитись одному підприємству від іншого, що в ринкових нестабільних умовах може бути вирішальним.

Приймаючи рішення про зміну корпоративної культури в організації, насамперед визначають шляхи діяльності в цьому напрямі, її філософію. При цьому мають на увазі формування:

- місії організації (скажімо, служити суспільству і споживачам, організувати ефективні комунікації, підвищити рівень життя працівників);

- базових цілей організації (її корпоративних цінностей). Це можуть бути: зростання прибутків, випуск продукції тільки високої якості, впровадження прогресивних методів роботи, укріплення корпоративного духу; людина-основна цінність організації тощо;

- кодексу поведінки працівників організації (бажання споживача-закон для організації); творчість кожного-на досягнення загальної цілі; повна довіра і висока відповідальність, гордість за організацію та її високий імідж тощо.

Для того щоб зміни відбулися з найменшими втратами, менеджеру необхідно стояти не осторонь, а відчувати себе частиною тієї системи, де розвивається протидія. Тоді він краще розумітиме цінності, яких тут дотримуються, інтереси, ролі. А це допоможе вибудовувати взаємини, спрямовані на запобігання конфліктам. Ключ до управління протидіями полягає в тому, щоб переконувати людей у необхідності змін, не приховуючи жодних наслідків. Відкрите спілкування з працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки. А знаючи їх, можна з ними співпрацювати.

Важливим є питання про добір людей, яким доручається організація змін та контроль за їх перебігом.

Вірогідність успіху проголошеної програми розвитку корпоративної культури залежить від того, як менеджери організації, її керівники показують особистий приклад у ставленні до змін, під час запровадження яких, необхідно постійно аналізувати процеси, розвиток окремих елементів, мотивувати працівників, своєчасно вносити корективи тощо.