

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Исследован вопрос корпоративной культуры, проблемы внедрения корпоративной культуры на украинских предприятиях, а также разработаны основные принципы в соответствии, с которыми необходимо действовать, внедряя корпоративную культуру.*

В условиях развивающейся рыночной экономики Украины все более важной становится проблема эффективного развития предприятия посредством гармонизации идей, интересов, ценностей, как между различными группами работников, так и между работниками и предприятием. В развитых странах данная проблема решается путем внедрения в организацию корпоративной культуры. В Украине же подобная практика почти не развита. На сегодняшний день институт корпоративной культуры существует лишь на крупных украинских предприятиях, предприятиях работающих по франшизе, а также на предприятиях с высокой долей иностранных инвестиций. В общем можно отметить, что достаточно серьезной преградой на пути развития малого и среднего бизнеса в Украине стоит нежелание предпринимателей считаться с интересами и ценностями работников, а может даже страх перед введением инноваций в область управления персоналом.

Целью данной работы является всестороннее изучение института корпоративной культуры, а также разработка предложений по внедрению корпоративной культуры на украинских предприятиях.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить научную периодическую литературу для сбора информации о корпоративной культуре;
- составить обзорную характеристику понятия «корпоративная культура»;
- учитывая специфику предпринимательства в Украине, предложить оптимальный вариант внедрения корпоративной культуры на отечественных предприятиях.

Исследованиями в области корпоративной культуры занимаются многие украинские ученые, например, такие как: Ермалович Л.П., исследовавший особенности современной идеологии корпоративной культуры, основные пути ее формирования и роль в повышении эффективности управления организацией; Мирошниченко Ю.В., который исследовал динамичность развития экономики и обосновал необходимость внедрения изменений в корпоративной культуре организаций; Демин Д., который исследовал вопросы страха работников перед корпоративной культурой.

Несмотря на многочисленные публикации по данной теме, проблема внедрения корпоративной культуры на отечественных предприятиях исследована мало: не выявлены причины, вызвавшие такую ситуацию и не разработаны конкретные методы по внедрению института корпоративной культуры в деятельность предприятий.

Корпоративная культура – это идеи, интересы и ценности, которые разделяются группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятие решений, мифы, страхи, надежды, направления и ожидания, реально испытанные сотрудниками. Корпоративная культура означает то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого виденья. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. [3, с.151]

Во всем мире доказано, что именно фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (т.е. материальные потребности), у него возникают потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. [4] И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, что в дальнейшем помогает организации грамотно продвигать товары для получения прибыли.

Что касается реального применения корпоративной культуры на практике, то оно возникает еще на этапе подбора персонала. Если соискатель на вакантную должность придерживается диаметрально противоположных ценностей чем предприятие, то, скорее всего, это станет причиной отказа в приеме на работу. Не будет затрачено лишнего времени и средств на «вредного» сотрудника и не будет нарушен тот

благоприятный психологический климат, царящий в коллективе, что в свою очередь не вызовет понижения производительности труда.

Понятие «корпоративное культура» появилось в Украине не так давно. Однако, следует отметить, что это понятие все же присутствовало. Доски передовиков труда, значки, почетные грамоты, кодексы морального строителя коммунизма являются классическим атрибутом корпоративной культуры. Корпоративная культура существует в любой организации, потому что везде и всегда есть люди, которые в процессе взаимодействия создают определенную социальную среду и как следствие – свод правил поведения.

На сегодняшний день институт корпоративной культуры на украинских предприятиях развит плохо. Предприниматели не хотят затрачивать дополнительные денежные средства на персонал. Во многом еще осталось отношение к работнику лишь как к статье расходов, а не как к ценному ресурсу предприятия. Хотя передовой опыт указывает на то, что эффективность работы персонала непосредственным образом влияет на результативность деятельности предприятия.

Украинским предприятиям, желающим успешно вести предпринимательскую деятельность необходимо внедрять такую корпоративную культуру, которая бы уделяла особое внимание работникам, давала бы им ощущение удовлетворенности, а также ощущение причастности к общему делу, общий эмоциональный подъем относительно работы и планов на будущее и т.п.

Прежде чем заняться внедрением корпоративной культуры в организации необходимо учесть то, что неформально такая культура у сотрудников уже сложилась и поэтому ее необходимо проанализировать. Для этого необходимо узнать следующую информацию:

- ценности и идеалы коллектива;
- философия коллектива;
- нормы и правила, соблюдаемые на предприятии;
- мифы и установки, которым верит коллектив и т.п.

Для получения непредвзятого мнения по поводу сложившейся корпоративной культуры на предприятии возможно привлечение независимых консультантов.

После диагностики существующей культуры на предприятии HR-менеджер формирует свое видение той корпоративной культуры, которая должна быть внедрена на предприятии. Также данные анализа позволяют ему, увидев сильные и слабые стороны сложившейся культуры, корректировать ее.

Главной целью внедрения корпоративной культуры на предприятии является создание таких ценностей и идеалов, которые бы сплотили коллектив, а также способствовали в формировании хорошей деловой репутации предприятия.

Внедрение корпоративной культуры должно осуществляться по следующему плану:

1. Сформулировать стратегические приоритетные цели, которые приведут к сплочению коллектива;
2. Выработать основные тактические задачи, которые будут решаться на пути реализации основной цели;
3. Проводить ежемесячную диагностику для того, чтобы отследить динамику формирования и укрепления базового нравственного мотива в коллективе;
4. Подготовить основные элементы корпоративной культуры:
  - корпоративная философия, ценности,
  - корпоративные стандарты бизнеса,
  - кодекс поведения сотрудников;
5. Подготовить план внедрения элементов корпоративной культуры, комплекса последовательных тактических решений:
  - выявление сотрудников, чьи личностные черты и система взглядов явно противоречат новой корпоративной культуре (группа риска),
  - выявление скрытых неформальных лидеров и решение об их дальнейшем использовании,
  - обучение способам ведения деятельности с помощью новых элементов корпоративной культуры,
  - подготовка процедур внутриорганизационного признания и продвижения тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации;
6. Реализовать программу по формированию и внедрению корпоративной культуры.

Создание эффективной корпоративной культуры возможно тогда, когда:

- существует четкое видение направления движения организации;
- топ-менеджмент активно привержен новым ценностям и осознает необходимость перемен;

- руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в культуре организации перемены;
- культурные перемены должны поддерживаются всеми существующими системами в организации;
- создана команда единомышленников.

Итак, создание и укрепление корпоративной культуры – непростой и достаточно длительный процесс, требующий значительных усилий. Данный процесс – увлекательный, творческий и дающий в результате существенное повышение конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Хотя в Украине корпоративная культура не получила достаточного развития, но все же некоторые предприниматели осознали ее важность. Сегодня работодатели начали понимать, что сотрудники во многом определяют имидж предприятия. Также, психологический климат и доброжелательные отношения, созданные и скорректированные корпоративной культурой, позволяют людям более эффективно добиваться поставленных целей. В сложных ситуациях компании с сильной корпоративной культурой более конкурентоспособны, в них работники готовы поддержать друг друга, свою организацию в трудный момент. Отсюда очевидно то, что предприятие должно проводить гибкую кадровую политику, ориентированную на работника, так как это важный фактор мотивации каждого отдельного сотрудника, приводящий предприятие к благополучию в целом.

#### Литература:

1. Ермалович Л.П. Идеология корпоративной культуры. – [электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchu/N152/N152p046-053.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchu/N152/N152p046-053.pdf)
2. Корпоративная культура: правила для всех. – [электронный ресурс] – режим доступа: [http://f-p.com.ua/financial\\_news.php?id=14](http://f-p.com.ua/financial_news.php?id=14)
3. Мирошниченко Ю.В. Необходимость внедрения изменений в корпоративной культуре организации//БИЗНЕСИНФОРМ – 2009 – №2 – с. 151–154
4. Программа формирования корпоративной культуры. – [электронный ресурс] – режим доступа: <http://azps.ru/training/korporat.html>