

**І.В. Мілаш**, канд. екон. наук

**М.В. Черкашина**, канд. екон. наук

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ**

*Розкрито сутність корпоративної культури як передумови успішного розвитку підприємства, з'ясовано чинники, що її визначають на підприємствах ресторанного господарства.*

*Раскрыта сущность корпоративной культуры как предпосылки успешного развития предприятия, установлены определяющие ее факторы на предприятиях ресторанного хозяйства.*

*Exposed essence of corporate culture as pre-conditions of successful development of enterprise, found out factors, that she is determined in the enterprises of restaurant economy.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Визначень поняття «культура» налічується більше сотні. Варто звернути увагу на динаміку ставлення до корпоративної культури: в 1995 році компанії почали визнавати, що не можуть жити одними цифрами. У 2005 році до 44% менеджерів заявили про необхідність спеціального функціоналу або позиції в компанії, щоб розвивати корпоративну культуру. У цей час поширюється точка зору, що корпоративна культура є ключовим чинником ефективності бізнесу. Актуальність цього питання обумовлена відсутністю стабільних, успішних і перспективних розробок щодо формування корпоративної культури в організаціях, основною діяльністю яких є індустрія гостинності. Існує проблема в тому, що багато керівників, а також менеджери нижчої й середньої ланки найчастіше не мають достатніх знань, а найголовніше – не мають ніякого уявлення про те, як впливає на розвиток організації існування корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років ХХ ст. Піонерами в цьому напрямку були Т. Пітерс і 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. Багато учених досліджують особливості корпоративної культури в окремих країнах, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок щодо формування корпоративної культури в межах національної економіки.

**Мета та завдання статті** полягають у з'ясуванні впливу корпоративної культури на розвиток організації, визначенні інструментів побудови корпоративної культури в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У кожній організації є своя культура. Організаційна культура аналогічна особистісній характеристиці людини – це якийсь нематеріальний, але завжди присутній образ, що надає значення, напрямок і основу її життєдіяльності. Корпоративна культура – це цінності, уявлення, очікування, норми, що поділяються всіма та набуті по мірі входження в компанію й протягом роботи в ній [1].

Подібно тому як характер впливає на поведінку людини, корпоративна культура впливає на поведінку, думки й дії людей в організації. Корпоративна культура визначає, як службовці й менеджери підходять до розв'язання завдань, обслуговують замовників, ведуть справи із постачальниками, реагують на конкурентів та як вони в цілому здійснюють свою діяльність зараз і в майбутньому. Вона визначає місце організації в навколишньому середовищі, персоніфікує собою ті неписані закони, норми і правила поведінки, які поєднують членів організації та зв'язують їх разом.

Корпоративну культуру можна розглядати за десятьма критеріями:

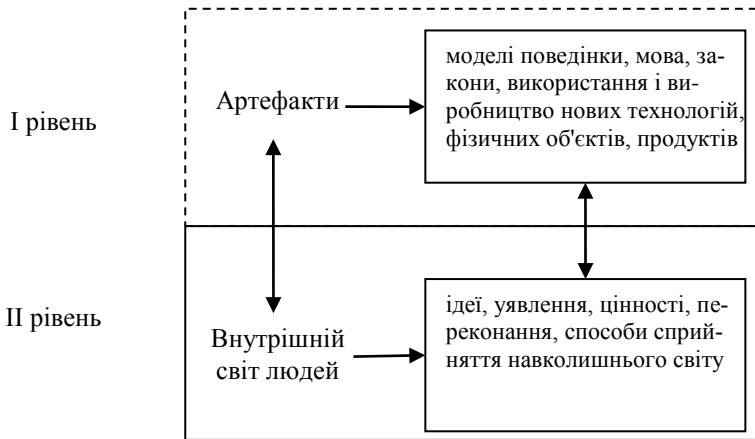
- особиста ініціатива, тобто ступінь відповідальності, волі й незалежності, яку має людина в організації;
- ступінь ризику, тобто готовність працівника іти на ризик;
- спрямованість дій, тобто встановлення організацією чітких цілей і очікуваних результатів виконання;
- погодженість дій, тобто положення, при якому підрозділи й люди всередині організації координовано взаємодіють;
- управлінська підтримка, тобто забезпечення вільної взаємодії, допомоги, підтримки підлеглих з боку управлінських служб;
- контроль, тобто перелік правил і інструкцій, що застосовуються для контролю і спостереження за поведінкою співробітників;
- ідентичність, тобто ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- система винагород, тобто ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;

– конфліктність, тобто готовність співробітника відкрито виражати свою думку й іти на конфлікт;

– моделі взаємодії, тобто ступінь взаємодії усередині організації, за якої взаємодія виражена у формальній ієрархії й підпорядкованості.

Оцінюючи будь-яку організацію за цими критеріями, можна скласти повну картину корпоративної культури, на тлі якої формується загальне уявлення співробітників про організацію.

Якщо спробувати виділити конкретні форми вираження організаційної культури, то насамперед необхідно розмежувати її зовнішній (чітко виражений, спостережуваний) і внутрішній (неявний, схований від спостереження) рівні (рис.).



**Рисунок – Форми вираження організаційної культури**

Ці два рівні легко простежити, але майже не можливо розділити, оскільки вони нерозривно пов'язані, відбиваючи й доповнюючи один одного.

Кожен індивідуум прагне до єдності цих рівнів і намагається модифікувати свою поведінку і мислення так, щоб досягти цієї єдності. Однак слід пам'ятати, що саме прихований рівень корпоративної культури визначає поведінку людини в організації. Якщо менеджери зосередять свою увагу тільки на зовнішніх проявах цієї поведінки, вони не зможуть зрозуміти її глибинних причин і мотивів [2].

Говорячи про рівні корпоративної культури, не можна не відзначити такі поняття, як традиції та звичаї в організації, стиль роботи

й імідж, матеріальні прояви корпоративної культури, цінності та основні переконання, традиції, церемонії, організаційні комунікації.

Існуючі традиції й звичаї в організації, стиль роботи й імідж багато в чому формуються на основі попереднього досвіду. Саме засновники компанії впливають на становлення первісної культури.

В основі корпоративної культури знаходиться бачення творців компанії того, що являє собою ця організація, чому вона функціонує саме в цій сфері, які зобов'язання перед замовникам вона бере на себе, які норми поведінки існують у спілкуванні з оточенням.

Грунтуючись на своєму особистому життєвому досвіді, своєму уявленні про роль і місце даної організації, природу людських відносин, практику менеджменту, засновники компанії виробляють основні принципи її корпоративної культури й передають їх членам організації за допомогою низки первинних і вторинних механізмів, що діють як приховано, так і відкрито (табл. 1).

*Таблиця 1 – Механізми передавання корпоративної культури*

<b>Первинний механізм</b>	<b>Вторинний механізм</b>
Виділення об'єктів уваги, оцінки й контролю керівника	Композиція та структура компанії
Критерії розподілу заохочень і винагород	Системи і принципи діяльності організації
Створення зразків для наслідування	Дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будови в цілому
Стратегії вирішення критичних ситуацій і криз	Історії, розповіді, легенди й міфи про найважливіші події й людей
Критерії добору під час прийому на роботу, підвищення на посаді й звільнення	Офіційні заяви і документи, що декларують кредо компанії, її філософію й ідеологію

Вторинні механізми передавання корпоративної культури менш потужні, більше приховані провідники ідей корпоративної культури, які слабше піддаються контролю, закладені в структурі компанії, її щоденній діяльності, фізичному просторі, історіях і легендах, формальних деклараціях компанії. Ці механізми сприяють формуванню організаційної ідеології та формалізують те, що було неформально засвоєне раніше.

У вирішенні проблеми підтримки сформованої корпоративної культури визначальну роль відіграють три чинники: добір персоналу;

діяльність вищої керівної ланки; методи, які допомагають працівникам адаптуватися до організаційного оточення.

Знання корпоративної культури приховане й не виражене, неформальне, визнане всіма й не сформоване, тому навчання корпоративній культурі або передавання корпоративних знань співробітникам стає складним завданням.

Більшість учених вважають: для того, щоб підприємство працювало відмінно, потрібно створити динамічну корпоративну культуру [3]. Розробка корпоративної культури може відбуватись тривалий час, з'являються труднощі у впровадженні, але професіоналізм і цілеспрямованість вищого керівництва зроблять свою справу.

Корпоративну культуру спрямовано на створення такого мікроклімату в колективі, при якому співробітник відчував би гордість за свою фірму, почував себе однією командою з колегами, зусилля якої спрямовано на досягнення однієї загальної мети. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, що він є ланкою в сукупності людей, яких об'єднує одна загальна мета. У ресторанному бізнесі неможливо працювати самостійно, тільки сильна й згуртована команда може досягти мети і блискучих результатів. У процесі досліджень було з'ясовано багато чинників, які цікавлять працівника, окрім оплати його праці, а саме: психологічний клімат у колективі, традиції в організації, стиль керівництва, перспектива зростання або її відсутність. Ці чинники дуже важливі, оскільки все будується на відносинах між співробітниками, на їхній лояльності до свого закладу, дружельності, низькій плинності кадрів. На підприємстві, навіть відносно молодому, необхідно розвивати корпоративну культуру, упроваджувати програми для персоналу, щоб працівникам було цікаво й легко працювати. Цілком природно, що людям краще працювати в сприятливій фізично й морально атмосфері.

Корпоративна культура поширена на західних підприємствах, переважно у великих мережах готелів, ресторанів. Їй приділяється велика увага, оскільки подібні заходи здатні розвинути корпоративний дух, створити думку про причетність до однієї великої справи. Із цією метою на вітчизняних підприємствах потрібно прагнути створити сприятливу атмосферу в колективі, практикувати індивідуальний підхід до кожної людини, а також різні заходи щодо мотивації та стимулювання персоналу [4]: щомісяця обирається кращий співробітник, що нагороджується премією; періодично проводяться розіграші призів від фірми та корпоративні вечірки; у працівників є пільга на придбання виробів власного виробництва; регулярно влаштовуються дегустації новинок (кондитерських виробів, коктейлів, нових сортів кави тощо).

Окрім мотивації та стимулювання персоналу, слід чітко усвідомлювати вимоги, що поділяються на організаційні й індивідуальні.

**Таблиця 2 – Організаційні й індивідуальні вимоги до персоналу фірми**

<b>Організаційна вимога</b>	<b>Індивідуальна вимога</b>
Умови праці	Зовнішній вигляд співробітників
Випробний термін	Професійна підготовка
Робочий час і його використання	Переконливість
Поширення внутрішньої інформації	Пунктуальність
Вирішення проблем	Увічливість
Збирання інформації	Стриманість
Дисциплінарні стягнення	Тактовність
Медичне обстеження	Комунікабельність
Командний дух	
Ефективність спілкування	

Усі ці вимоги необхідно знати не тільки співробітникам контактної зони, але й персоналу, що задіяний у виробничому процесі.

Успіх закладу ресторанного господарства залежить від персоналу і меню, а не від унікальних стель, дорогих дзеркал, плазмених телевізорів та ін. Грамотне й уважне ставлення до деталей навчання персоналу насамперед необхідне для репутації та іміджу закладу. Шикарний інтер'єр і чудова кухня не змусять людей ходити в ті ресторани й кафе, де обслуговуючий персонал поводить себе некоректно і не розуміє основ поняття «сервіс».

Найчастіше навчання проходить формально, для «рисочки». Саме за такого підходу гості часто стикаються з помилками офіціантів, а останні, у свою чергу, не мають достатніх знань і навичок, щоб згладити й вирішити конфліктну ситуацію. У результаті відвідувачі йдуть незадоволеними, а погана слава про заклад поширюється дуже швидко.

Навчання персоналу має підрозділятися на дві частини: теоретичну й практичну. В основному посилене навчання зобов'язані пройти співробітники контактної зони, оскільки від якості роботи саме цих людей буде зрештою залежати враження відвідувача і його бажання знову прийти до закладу.

Для персоналу можна передбачити такі лекції:

1. Підприємство. Місія й філософія.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Професія «офіціант», індустрія гостинності.
4. Категорії гостей.
5. Конфліктні ситуації.
6. Товарознавство.
7. Основні способи подавання страв і напоїв. Посуд, видатковий матеріал, текстиль. Сервірування.
8. Основні правила сервірування та обслуговування.
9. Правила ведення телефонних розмов. Правила приймання замовлення за телефоном.
10. Правила техніки безпеки.

Як можна побачити із наведеного вище переліку, робота зі співробітниками контактної зони буде проводитися дуже ретельно. Необхідно, щоб у результаті навчання кожен працівник торговельного залу підприємства не тільки знав досконало всі нюанси й деталі спілкування з гостем, але й володів умінням приносити позитивні емоції кожному відвідувачу.

Програму навчання навіть на початковому, базовому етапі необхідно зробити максимально повною та врахувати більшість аспектів майбутньої роботи співробітників.

Рішення щодо впровадження програми навчання зумовлене тим, що найбільш сильна мотивація працівників підприємства та створення сприятливого психологічного клімату в колективі можливі тільки завдяки розвитку й підтримці певної корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі співробітників і спільній командній праці.

У ресторанному бізнесі поняття «команда» і «командний дух» завжди відігравали особливу роль. Адже сфера сервісу в цілому й ресторанный бізнес зокрема ґрунтуються на людському чиннику. Емоційне й моральне навантаження на працівників кафе і ресторанів набагато вище, ніж у економістів, бухгалтерів та ін. Тому психологічному клімату в колективі підприємства слід приділяти пріоритетну увагу, адже якщо співробітнику приємно й комфортно працювати, він буде приносити позитивні емоції всім відвідувачам закладу.

Наявність на підприємстві кваліфікованого фахівця з охорони праці, правильно організована робота із забезпечення безпеки праці підвищать дисциплінованість працівників, що, у свою чергу, приведе до підвищення продуктивності праці, зниження кількості нещасних

випадків, поломок устаткування й інших позаштатних ситуацій, тобто підвищить ефективність роботи всього підприємства. Завдяки налагодженій системі охорони праці співробітники почувають надійність, стабільність і зацікавленість керівництва в них.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження дозволили розкрити суть корпоративної культури як чинника успішного розвитку організації, а також з'ясувати чинники, що визначають рівень корпоративної культури та механізми її передавання в ресторанному господарстві.

Оскільки високоякісний і конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності на ринку, основним джерелом конкурентних переваг підприємства, то в інтересах високоякісного розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств украї необхідним є формування позитивної корпоративної культури. Відповідно потребують перегляду діючі на підприємстві системи управління працею, організації оплати праці, трудового виховання молоді та професійного навчання, удосконалення колективно-договірного регулювання праці. Необхідною умовою функціонування підприємства ресторанного господарства є формування іміджу підприємства в уявленнях персоналу і споживачів, розробка власної системи цінностей, привабливих для колективу. Для цього доцільно розробити програму навчання персоналу підприємства. Удосконалення положень колективного договору, що мають регулювати умови й оплату праці, заохочення трудових досягнень працівників, їх участь у розробці та впровадженні інновацій, питання соціального захисту дозволять закріпити корпоративну культуру підприємства.

#### *Список літератури*

1. Порядок и хаос в производственных системах: роль фактора корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://k-ing-personal.na-rod.ru/kl3.html>>.
2. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління : навч. посібник / Л. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
3. Чмут Т. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. Чмут, Г. Чайка. – К. : Вікар, 2002. – 223 с.
4. Тихонов А. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит / А. Тихонов, О. Мартынов // Менеджмент и кадры. – 2006. – № 11. – С. 18–23.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© І.В. Мілаш, М.В. Черкашина, 2012.