

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.12

УДК 656.2.001.47

JELClassification: M54

Сулімов В.А.здобувач ступеня «доктор філософії»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса<https://orcid.org/0009-0008-7557-6721>v.sulimov@donnu.edu.com

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджено вплив корпоративної культури на здатність персоналу адаптуватися та реагувати на виклики, визначено ключові аспекти, що сприяють стійкості організацій. Використання кейс-стаді для ілюстрації успішної інтеграції корпоративної культури в управлінські стратегії підкреслило її важливість у сучасному бізнес-середовищі. Результати дослідження показують, що корпоративна культура, яка підтримує гнучкість, інновації та спільні цінності, значно підвищує адаптивність персоналу та сприяє стабільності організації. Особлива увага була приділена ролі лідерства у формуванні та розвитку корпоративної культури. На основі проведеного дослідження надано рекомендації, які допоможуть організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління, орієнтовані на розвиток і підтримку позитивної корпоративної культури. Ці стратегії сприятимуть підвищенню здатності персоналу швидко та ефективно реагувати на нові виклики, що, в свою чергу, забезпечить успішність та конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: корпоративна культура, невизначеність, управління персоналом, адаптивне лідерство, менеджмент, стійкість, система управління персоналом

V.Sulimov

PhD Student, Vasyl' Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0009-0008-7557-6721>v.sulimov@donnu.edu.com

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF SUSTAINABILITY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article examines the influence of corporate culture on the ability of personnel to adapt and respond to challenges, and identifies key aspects that contribute to the sustainability of organizations. Using a case study to illustrate the successful integration of corporate culture into management strategies highlighted its importance in today's business environment. The results of the study show that a corporate culture that supports flexibility, innovation and shared values significantly increases the adaptability of the staff and contributes to the stability of the organization. Special attention was paid to the role of leadership in the formation and development of corporate culture. Based on the conducted research, recommendations are provided that will help organizations develop and implement effective management strategies focused on the development and maintenance of a positive corporate culture. These strategies will contribute to increasing the ability of personnel to quickly and effectively respond to new challenges, which, in turn, will ensure the success and competitiveness of the organization in the long term.

Key words: corporate culture, uncertainty, personnel management, adaptive leadership, management, sustainability, personnel management system

Постановка завдання. У періоди економічної невизначеності або криз, корпоративна культура може відігравати критичну роль у підтримці високого рівня продуктивності та мотивації серед працівників. Сильна корпоративна культура допомагає зберігати злагодженість та взаєморозуміння між співробітниками, що сприяє загальному успіху організації. Також у сучасному світі таланти шукають не просто роботу, а місце, де вони можуть рости та розвиватися. Компанії з високо розвиненою корпоративною культурою легше залучають та утримують найкращих працівників, що стає стратегічною перевагою в конкурентних умовах. Корпоративна культура сприяє адаптивності компанії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність та психологічну стійкість персоналу у важкі періоди. Це дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики та зміни, мінімізуючи негативний вплив на діяльність компанії. Отже, зосередження на ролі корпоративної культури як на інструменті стійкості персоналу відкриває можливості для дослідження ефективних підходів до управління персоналом в різних ситуаціях, забезпечуючи тривалу конкурентоспроможність компаній на ринку, зокрема в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування корпоративної культури та визначення її ролі в управлінні персоналом є широко дослідженою зарубіжними та вітчизняними науковцями. Вперше поняття «корпоративна культура» серед факторів що визначають поведінку персоналу виокремили зарубіжні дослідники Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді, далі ці питання вивчали Г. Хаєт, П. Вейл, К.Камерон, Р. Куїн. Важливе місце в цій групі досліджень мають дослідження Едгара Шайна, який вважає корпоративну культуру ключовим елементом у формуванні ідентичності організації та її внутрішніх процесів. Серед робіт вітчизняних науковців у даному дослідженні за основу взято працю Терон І.В. "Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин", в якій розглядається роль корпоративної культури в організації продуктивних стійких соціальних взаємодій між персоналом і керівництвом, а також наукова стаття авторів Кравченко В.О., Никифорова В.Г. "Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства", де проаналізовано роль корпоративної культури як засобу досягнення стійких конкурентних переваг; особлива увага приділяється формуванню культури персоналу.

Мета статті: дослідити вплив корпоративної культури на здатність персоналу адаптуватися й реагувати на виклики та надати рекомендації для організацій щодо успішної інтеграції корпоративної культури в HR-стратегії/

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура є невід'ємною складовою будь-якої організації, виникаючи з моменту її заснування. Однак визначення цього поняття часто викликає труднощі через наявність різних точок зору. Існує багато підходів до трактування корпоративної культури з економічної, управлінської, соціологічної та психологічної перспектив. В організації корпоративна культура може розглядатися як система, що включає кілька підсистем.

Виділення підсистем культури організації дозволяє відокремити корпоративну культуру, яка має різноманітні авторські визначення. Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації [3].

Корпоративна культура - це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації [4].

Крім того, в практиці управління в широкому контексті корпоративну культуру розглядають як невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників [5]

Наведені підходи до визначення досліджуваного поняття є різноспрямованими, але здебільшого зводяться до того, що корпоративна культура - це сукупність норм, правил, традицій, які приймаються менеджментом і персоналом організації. Вони виражаються у заявлених цінностях, орієнтирах поведінки та діях працівників. Попри значну кількість зарубіжних досліджень з розвитку корпоративної культури, сьогодні актуальним є формування поглядів, враховуючи специфіку української економіки.

Для кожного підприємства характерна своя корпоративна культура, яка впливає на його діяльність і формується внутрішнім середовищем. Вона складається з цінностей підприємства і працівників, правил і норм, що формують поведінку персоналу та забезпечують порядок у їх роботі; впливає на ефективність діяльності підприємства, задоволення інтересів управлінців, працівників, контрагентів та держави.

Вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та якість управління людськими ресурсами підкреслює необхідність існування та процесу її формування. Це пояснюється наявністю п'яти факторів, характерних для організацій з міцною корпоративною культурою [1]:

1. Чітке усвідомлення фінансової стійкості організації та її розвитку.
2. Механізми стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинена система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної індивідуальної і колективної роботи.

Кожна організація має свої унікальні цінності, стиль ведення бізнесу, філософію, принципи, правила та норми поведінки. Ці елементи складають корпоративну культуру, яка в кожній організації буде мати свої, характерні лише їй риси. Наразі українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Наприклад, все частіше проводяться тренінги, конференції та корпоративні вечори, що є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Великі підприємства прагнуть формувати її, використовуючи провідний світовий досвід, включаючи різноманітні тренінги для персоналу, корпоративні сайти тощо [2].

Зазначимо, що в теорії та практиці менеджменту поширеними є дослідження, які показують, що культурні фактори, такі як довіра, відкритість комунікацій та підтримка ініціативи співробітників, значно підвищують відданість та знижують рівень професійного вигорання. Така корпоративна культура сприяє розвитку позитивного робочого середовища, де співробітники відчувають себе цінними та залученими до досягнення спільних цілей. Ці дослідження є фундаментом для глибшого аналізу та дослідження специфічних аспектів впливу корпоративної культури на стійкість персоналу в умовах нестабільності та змін.

Для вивчення ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу можуть бути використані різноманітні методи збору даних, включаючи анкетування, інтерв'ю та кейс-стадії. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, але їх комбінація може забезпечити більш повне розуміння проблеми. Зупинимось більш детально на описовій характеристиці цих методів.

Анкетування використовує структуровані питальні анкети, які розсилаються працівникам організації. Анкети можуть містити запитання про сприйняття корпоративної культури, рівень задоволеності від роботи, відчуття приналежності до компанії та інші аспекти, що стосуються стійкості персоналу. Перевагами цього методу є можливість

отримання великої кількості даних за короткий час та легкість аналізу результатів. Однак анкетування може бути дозволяє співробітникам висловлювати свої думки, почуття та спостереження, що може призвести до виявлення нових аспектів проблеми. Однак цей метод є обмеженим у тому, що не дозволяє отримати детальні пояснення та контекст, який може бути важливим для розуміння проблеми.

Інтерв'ю зі співробітниками організації може допомогти отримати більш глибоке розуміння їхніх переживань та досвіду з корпоративною культурою. Вільна форма інтерв'ю метод може бути часо- та ресурсоемним, а також може вимагати підготовки інтерв'юєрів для ефективного проведення інтерв'ю.

Метод кейс-стаді використовуються для глибшого вивчення конкретних ситуацій або випадків, пов'язаних з корпоративною культурою та стійкістю персоналу. Цей метод може включати аналіз документів, спостереження та інтерв'ю з ключовими учасниками. Кейс-стаді дозволяють отримати детальний інсайт у складний контекст та динаміку, що впливають на корпоративну культуру та стійкість персоналу. Однак цей метод може бути часо- та працезатратним, а також вимагає високого рівня експертизи в досліджуваній галузі.

Комбінація цих методів збору даних може допомогти отримати більш повне розуміння ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу та розробити ефективні стратегії для покращення організаційного клімату.

При проведенні аналізу ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу компанії, організації слід брати до уваги такі критерії:

1. Розмір організації: важливо вибрати організації різного розміру, від малих стартапів до великих міжнародних корпорацій. Це дозволить оцінити, як розмір організації впливає на розвиток корпоративної культури та стійкість персоналу.

2. Галузь діяльності: важливо вибрати організації з різних галузей, оскільки корпоративна культура може значно відрізнятися залежно від специфіки бізнесу. Дослідження організацій з різних галузей дозволить виявити загальні тенденції та унікальні аспекти.

3. Географічне розташування: розгляд організацій з різних регіонів може допомогти зрозуміти, як культурні та інституційні особливості впливають на формування корпоративної культури та стійкість персоналу.

4. Історія та досвід: організації з різним стажем на ринку та різним рівнем досвіду можуть мати відмінні підходи до розвитку корпоративної культури та управління персоналом. Важливо включити в аналіз як нові, так і вже встановлені організації.

5. Доступність даних: організації, які надають достатньо інформації про свою корпоративну культуру, персонал та підходи до управління, будуть більш придатними для аналізу.

Крім того, досліджуючи роль корпоративної культури в управлінні персоналом варто розглянути розподіл впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на корпоративну культуру.

До внутрішніх факторів належать:

– матеріальні умови діяльності організації (фінансові, виробничі, технологічні та інші);

– установки, прагнення та цілі керівництва;

– існування та вплив субкультур всередині організації;

– особистісна культура керівництва та персоналу;

– рівень освіти та інтелектуального розвитку працівників;

– менталітет працівників (сукупність поглядів, думок, стереотипів та уявлень);

– характер, темперамент і психологічні особливості працівників.

До зовнішніх факторів відносимо:

– імідж організації, передбачуваність її поведінки для ділових партнерів і суспільства, вплив на зовнішні суб'єкти, включаючи культури вищого рівня (корпоративна культура може вважатися субкультурою щодо регіональних та національних культур);

– демонстрація унікальності як фактор забезпечення конкурентних переваг;

– імідж в очах клієнтів (що впливає на рівень продажів і залучення постійних клієнтів) і акціонерів (що впливає на рівень інвестицій).

Крім того, ця група факторів охоплює ще й ті, що представлено в табл.1 з конкретизацією їх впливу на корпоративну культуру.

Таблиця 1 Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру

Зовнішній фактор	Вплив на корпоративну культуру	Приклади адаптацій
Економічна нестабільність	Підвищує стрес, потребу в стабільності	Зосередження на корпоративному благополуччі, збільшення гнучкості в роботі
Політичні коливання	Необхідність швидко адаптуватися до змін	Введення чітких правил корпоративної комунікації, підготовка до кризових ситуацій
Технологічні інновації	Може змінити робочі процеси та комунікацію	Інтеграція новітніх технологій, навчання персоналу
Зміни в законодавстві	Вимагає перегляду корпоративних політик	Оновлення внутрішніх правил та процедур
Соціальні тренди	Впливає на корпоративну етику та цінності	Адаптація до сучасних вимог суспільства, наприклад, підтримка різноманітності

Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру може бути значним і має важливе значення для способу, яким функціонує організація та взаємодіє зі своїм персоналом. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, політичні зміни, технологічні інновації та демографічні тренди, можуть створювати різноманітні виклики для корпоративної культури. Вони можуть впливати на цінності, норми, способи спілкування та стандарти поведінки в організації.

Вивчення впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру підкреслює критичну роль адаптивності та гнучкості у сучасному бізнес-середовищі. Економічні коливання, політична нестабільність, технологічні інновації, зміни в законодавстві, та соціальні тренди мають значний вплив на внутрішнє середовище компаній, що вимагає від організацій бути готовими до швидкої адаптації. Результати показують, що компанії, які активно реагують на зовнішні виклики, впроваджуючи гнучкі політики та процедури, ефективно підтримують і розвивають свою корпоративну культуру, підвищуючи загальну стійкість та здатність персоналу до адаптації. Важливо, щоб керівництво компаній розуміло значення корпоративної культури як стратегічного активу, що може сприяти або перешкоджати досягненню бізнес-цілей в умовах нестабільності.

Корпоративні цінності визначають характер цілей, які ставить перед собою керівництво організації, та формують корпоративну культуру, яка, у свою чергу, впливає на поведінку працівників. Також працівники впливають на стан корпоративної культури, створюючи прямо пропорційну взаємозалежність між корпоративною культурою та працівниками. Останнім часом спостерігається тенденція до того, що все більше компаній аналізують цю проблему та публікують заяви про цінності, на які вони орієнтуються, часто у формі офіційних заяв. Розгляд і формальне затвердження таких цінностей спрощує діяльність співробітників компанії, її споживачів, постачальників та інших контрагентів. [6].

Розглянемо як корпоративна культура може впливати на стійкість персоналу через аналіз кейс-стаді, ролі лідерства та вплив тренінгів й розвиваючих програм.

Для ілюстрації впливу корпоративної культури на стійкість персоналу розглядаються приклади з трьох різних секторів: технологічного, фінансового та виробничого. Компанія з технологічного сектору, наприклад, Google, відома своєю інноваційною корпоративною культурою, яка підтримує відкритість, креативність та взаємну підтримку, сприяє високому рівню задоволеності та відданості серед працівників, що забезпечує стійкість у висококонкурентному середовищі. Фінансові інституції, такі як JPMorgan Chase, зосереджуються на цінностях інтегритету та відповідальності, що допомагає управляти ризиками і витримувати фінансові кризи. Виробничі компанії, наприклад, Ford, акцентують на взаємній підтримці та командній роботі, що є критично важливим у підтримці продуктивності та стійкості на фоні виробничих викликів.

Лідерські якості керівника стають основою для успішного формування та розвитку сучасної організаційної культури. Е. Шейн у своїй роботі трактує лідерство як управлінський вплив, здійснюваний завдяки важливим особистісним якостям. У зв'язку з цим він пише: “Створення культури, її розвиток та управління нею – ось у чому полягає справжнє завдання керівника” [7]. Дослідження ролі лідерства у формуванні та розвитку організаційної культури не буде повним без аналізу теорії лідерства, розробленої Шейном. Він вважав, що особлива функція лідерів полягає в наданні відповідей на питання, пов'язані з зовнішніми та внутрішніми аспектами існування організації. Проте, лідери не нав'язують колегам конкретну модель сприйняття і мислення, а стимулюють їх до певних дій, які дозволяють перевірити власні ідеї щодо вирішення організаційних проблем і створення стабільної внутрішньої системи управління.

Е. Шейн підкреслював, що роль лідера у формуванні та розвитку організаційної культури змінюється на різних етапах життя організації. На ранньому етапі чітка стратегічна політика лідера-засновника запобігає різного роду двозначним та розкольницьким позиціям. При певних змінах у зовнішньому середовищі на подальших етапах розвитку організації його первісні уявлення можуть значно змінитися, що призводить до змін в організаційній культурі.

Е. Шейн також зазначав, що з розвитком організації вторинні механізми формування і розвитку організаційної культури перетворюються на первинні механізми, забезпечуючи організаційну стабільність. Він вважав, що чим більш важливу роль у роботі організації відіграватимуть структури, процедури та ритуали, тим більше вони ставатимуть своєрідними фільтрами або наборами критеріїв при виборі нових лідерів. У результаті, у достатньо розвинених організаціях ймовірність того, що нові лідери змінюватимуть організаційну культуру, суттєво знижується [7].

У сучасних умовах тренінги та корпоративні навчальні програми є важливими інструментами, через які корпоративна культура може впливати на стійкість персоналу. Програми, що зосереджені на розвитку навичок вирішення проблем, адаптації до змін та управління стресом, не тільки підвищують професійні компетенції, але й сприяють формуванню відчуття контролю та самоефективності серед працівників. Це, в свою чергу, підвищує загальну стійкість персоналу і здатність компанії ефективно реагувати на несподівані виклики та зміни. Тренінги та навчальні програми допомагають співробітникам розвивати нові навички та компетенції, що є важливим для їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Співробітники, які мають можливість постійно вдосконалювати свої навички, відчувають себе більш цінними та мотивованими, що сприяє їхній стійкості в організації. Участь у тренінгах та розвиваючих програмах може сприяти збільшенню відчуття приналежності до компанії. Коли співробітники бачать, що їхній розвиток та добробут є пріоритетом для організації, вони сильніше зв'язуються з нею та більш віддані своїй роботі. Тренінги та розвиткові програми допомагають співробітникам відчути себе більш впевненими та компетентними у своїй роботі. Це може позитивно впливати на їхню задоволеність від роботи та загальний стан емоційного благополуччя, що в свою чергу підвищує їхню стійкість та готовність залишатися в організації на тривалий термін. Підвищення інвестицій у розвиток співробітників може сприяти зменшенню текучості

кадрів. Коли співробітники бачать перспективи для розвитку та зростання в організації, вони більш схильні залишатися в компанії, що дозволяє зберігати талановитих працівників та забезпечувати стійкість персоналу.

Висновки. За результатами проведеного дослідження узагальнимо рекомендації для розвитку корпоративної культури на основі аналізу впливу корпоративної культури на стійкість персоналу:

1. Підтримка інновацій та відкритості: як показує приклад Google, для технологічних компаній важливо створювати корпоративну культуру, яка підтримує відкритість, креативність і взаємну підтримку. Організації повинні заохочувати інноваційне мислення та сприяти вільному обміну ідеями серед співробітників. Це допоможе підвищити рівень задоволеності та відданості працівників, сприяючи їх стійкості у висококонкурентному середовищі.

2. Взаємна підтримка та командна робота: у виробничих компаніях, наприклад, Ford, акцент на взаємній підтримці та командній роботі є критично важливим для підтримки продуктивності та стійкості перед виробничими викликами. Організаціям слід сприяти колективній роботі та взаємодії між співробітниками, створюючи умови для спільного вирішення проблем та досягнення цілей.

3. Адаптивне лідерство: лідери повинні бути готові до змін у зовнішньому середовищі та адаптувати свої первісні уявлення про організаційну культуру відповідно до нових умов. Це дозволить організації залишатися гнучкою та стійкою перед викликами.

4. Впровадження структур, процедур та ритуалів. З розвитком організації структури, процедури та ритуали повинні ставати первинними механізмами, що забезпечують стабільність. Вони повинні служити фільтрами або наборами критеріїв при виборі нових лідерів, що знижує ймовірність змін у організаційній культурі.

5. Управління стресом: тренінги з управління стресом можуть підвищити емоційне благополуччя співробітників, сприяючи їхній стійкості та задоволеності роботою.

6. Формування відчуття приналежності: участь у тренінгах та розвиваючих, навчальних програмах може збільшити відчуття приналежності до компанії, що сприятиме їхній довгостроковій відданості.

Запровадження цих рекомендацій допоможе організаціям розвивати сильну корпоративну культуру, яка підвищує стійкість персоналу, забезпечуючи таким чином стабільність та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139–145.
2. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025 – 1028.
3. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12—17.
4. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.6, 2015. С.639-643.
5. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.
6. Рождественська Н.А. Способи між особового пізнання [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://psyera.ru/korporativnaya-kultura-i-cennosti_8141.htm.
7. Edger H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, 1992.