

3. *Мартиненко В. П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості [Текст]: Монографія / В. П. Мартиненко. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 328 с.

4. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: Монографія / В. В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 302 с.

5. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики [Текст]: Зб. наук. праць: Спец. випуск до 100-річчя Київського національного економічного університету та 40-річчя кафедри управління персоналом / ред. О. О. Беляєв. — К.: КНЕУ, Т.2: Управління персоналом в організаціях. — 2005. — 383 с.

6. *Петрова, І. Л.* Управління персоналом у процесі організаційних перетворень Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики [Текст]: Зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київський нац. екон. ун-т»; [відп. ред. О. О. Беляєв; заст. відп. ред. В. М. Данюк; відп. секр. О. А. Петухова; редкол.: В. Г. Андрійчук та ін.]. — К.: КНЕУ, Спец. вип.: Т. 1; ч. II [Редкол.: А. Ф. Павленко та ін.]. — 2007. — 492 с.

7. *Пилипенко А. А.* Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку [Текст]: Монографія / А. А. Пилипенко. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. — 408 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2010 р.

УДК 304.442

В. М. Данюк, канд. екон. наук, професор,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

О. О. Чернушкіна, канд. екон. наук,
Хмельницький національний університет

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

АНОТАЦІЯ. У статті проаналізовано процес формування корпоративної культури організації, обґрунтовано її складові. Встановлено роль корпоративної культури у визначенні стратегічних пріоритетів діяльності організації та забезпеченні її конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Корпоративна культура, складові корпоративної культури, модель корпоративної культури, стратегія розвитку корпоративної культури.

АННОТАЦИЯ. *Статья содержит анализ процесса формирования корпоративной культуры организации, а также обоснование ее структурных составляющих. Определена роль корпоративной культуры в формировании стратегических приоритетов деятельности организации, обеспечении ее конкурентоспособности.*

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Корпоративная культура, составляющие корпоративной культуры, модель корпоративной культуры, стратегия развития корпоративной культуры.

ANNOTATION. *The process of formation of corporate culture of organization is grounded in the article. The author defined the role of corporate culture in defining the strategic priorities of organizational activity and supporting of competitiveness.*

KEY WORDS. Corporate culture, components of corporate culture, model of corporate culture, strategy of development of corporate culture.

Вступ. Ефективність управління персоналом пов'язана перш за все з умінням керувати поведінкою людей, їхніми ціннісними орієнтаціями, формувати належні трудові настанови та суспільну думку. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури організації, сприяє поєднанню інтересів працівників, структурних підрозділів і підприємства в цілому, концентрації зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпеченню бажаної ефективності виробництва.

Сучасна теорія корпоративної культури базується на дослідженнях таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як А. Алексеев, Ч. Барнард, С. Белановський, А. Вілкінс, У. Ворнер, М. Дантон, У. Демінг, Т. Діл, Г. Дмитренко, А. Кеннеді, М. Лоурис, Т. Максименко, Дж. Мартін, Е. Мейо, Дж. Морган, С. Оборська, В. Ольшанський, У. Оучі, Т. Парсонс, Т. Пітерс, А. Пригожин, Г. Саймон, Л. Смірсіч, Т. Соломанідіна, В. Співак, Х. Трайс, А. Файоль, Г. Хаєт, Е. Шарапатова, Е. Шейн, З. Шершньова, Д. Щербанський та ін.

Аналіз наукових робіт із цієї проблематики доводить наявність значних відмінностей у розумінні науковцями сутності та функцій корпоративної культури, недостатню сформованість понятійно-категоріального апарату наукового напрямку. Складність і багатогранність корпоративної культури потребує систематизації підходів до її вивчення з метою формування теоретико-методологічних засад відповідної теорії.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є аналіз процесу формування корпоративної культури організації, обґрунтування її складових, встановлення ролі корпоративної культури у визначенні стратегічних пріоритетів діяльності організації та забезпеченні її конкурентоспроможності. В процесі дослідження

використовуються такі методи пізнання: діалектичний, аналізу і синтезу інформації, системний підхід.

Результати. В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг нещодавно. Довгий час корпоративна культура існувала у зародковому стані, її роль в управлінні персоналом та діяльності організації була непомітною. Проте, на деяких великих підприємствах поступово формувалась система матеріальних, культурних і духовних цінностей, яка позитивно впливала на морально-психологічний клімат, а відтак і на показники діяльності. Цей вплив згодом був помічений, що спричинило її появу поняття корпоративна або організаційна культура.

Вивчення феномену корпоративної культури стикається з певними труднощами, перш за все методологічного характеру. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хаєт, «ще не стала стабільним усталеним зведенням знань» [3, с. 7]. Зокрема, у науці досі не сформовано однозначного визначення поняття «корпоративна культура», не окреслено потенціал даної категорії, не досліджено засоби впливу та механізм керування нею.

Термін «корпоративний» виник на основі латинського «corporatio» — об'єднання, спільнота, а не від «корпорації» як організаційно-правової форми господарювання підприємства. Наявність в організації «корпоративного духу» обговорювалась ще у XIX ст. А. Файоль назвав зміцнення та підтримання корпоративного духу одним з базових принципів управління підприємством [5, с. 64—65]. Тому поняття «корпоративний» потрібно розглядати саме у сенсі «спільний, об'єднувальний, єднальний, однотайний».

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У трактуванні поняття «корпоративна культура» головний акцент робиться саме на ціннісних орієнтирах працівників і підприємства. У ширшому розумінні *корпоративна культура* — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [3, с. 11].

Метою формування корпоративної культури є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівника та підприємства, сприяє досягненню його цілей, реалізації генеральної стратегії. Важливими *функціями* прогресивної корпоративної культури є:

— виховна: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам;

— мотивувальна: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;

— селективна: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними та конкурентоспроможними;

— комунікативна: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;

— керівна: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалювання рішень, допомагає вчасно виявити негативний вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникнути негативних наслідків;

— стабілізаційна: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;

— захисна: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;

— оптимізаційна: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема на визначення місії і стратегії, створення відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура організації є досить складним явищем. Прояв корпоративної культури здійснюється через реалізацію її складових (рис. 1).

Корпоративна культура може проявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на зовнішні (артефакти, моделі поведінки, мова, стиль одягу тощо) та внутрішні (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації, способи сприйняття навколишнього середовища та ін.).

Науковці, що опікуються проблемою формування корпоративної культури, в основному поділяють думку щодо трирівневості її структури [1; 3; 4; 6; 8]. Серед класифікацій рівнів корпоративної культури найбільш поширеною є *трирівнева модель Е. Шейна*, яка надає чітке уявлення щодо рівнів корпоративної культури, чинників, які утворюють окремо кожний рівень [9]. Згідно з іншими підходами, у складі рівнів корпоративної культури виділяють її підрівні [3].

Відповідно до того, який із рівнів вивчається, розрізняють об'єктивну та суб'єктивну корпоративну культуру. Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, що поділяються всіма працівниками: переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організаційного оточення. До суб'єктивної культури належать

елементи її духовної частини: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні обряди, ритуали й табу, мова спілкування та гасла.

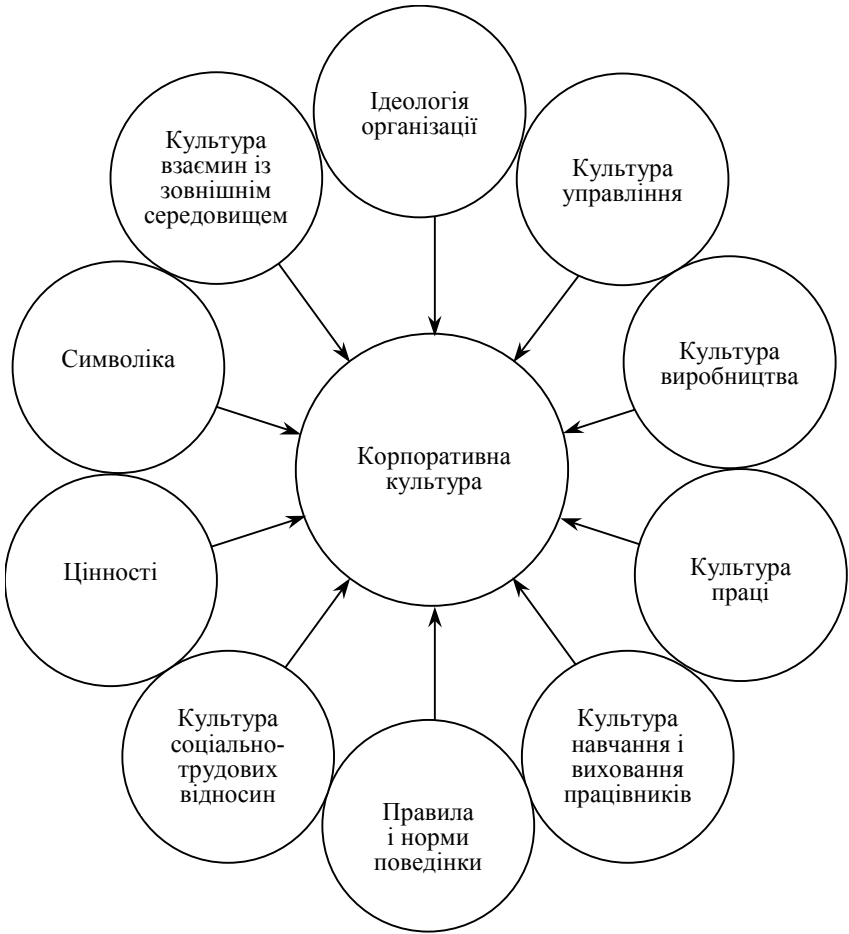


Рис. 1. Складові корпоративної культури організації

Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування управлінської культури: стилів керівництва та розв'язування керівниками проблем, їхньої поведінки загалом.

Об'єктивну корпоративну культуру зазвичай пов'язують із фізичним оточенням: будівлі та споруди організації, їхній дизайн, розташування, обладнання та меблі, технології, кольори та прос-

тір, зручності, кафетерій, стоянки для автомобілів, автомобілі, уніформа, інформаційні стенди, буклети тощо. Все це відображає цінності, яких дотримується організація.

Обидва аспекти корпоративної культури важливі, проте, суб'єктивний аспект створює більше можливостей для вираження як загальних рис, так і відмінностей між людьми та організаціями.

Важливо розмежовувати поняття декларованої та реальної культури. Перша існує лише на папері (у вигляді річних звітів, офіційної місії організації, висунутих нею гасел тощо) і являє собою бажаний стан речей. Реальна культура може бути як близькою до декларованої, так і різко з нею контрастувати [6].

Корпоративна культура позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Усталена система цінностей і норм дозволяє сформувати колективну свідомість, установити збалансований взаємозв'язок у колективі і створити сприятливий психологічний клімат в організації. Формування єдиної системи цінностей і норм у колективі дає змогу забезпечити його згуртованість, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, узгодити особистісні інтереси кожного працівника із загальними пріоритетами підприємства.

Чітке формулювання корпоративних принципів управління з урахуванням засад корпоративної культури стимулює працівників не лише досягати високих показників у роботі, але й проявляти універсальні якості, так потрібні для успішної діяльності організації: відповідальність за результат, цілеспрямованість, ініціативність, конструктивне ставлення до своїх помилок, партнерські відносини між працівниками.

У наш час великого наукового і прикладного значення набуло питання щодо стосунків, взаємин, взаємовпливів управління персоналом і корпоративної культури.

І перше, і друге — це «живі», актуальні, злободенні соціальні явища, які інтенсивно розвиваються і зачіпають інтереси, почуття багатьох людей, а в межах організації — всіх без винятку працівників. У цій парі первинним є управління персоналом, похідним — корпоративна культура. У тривалому еволюційному процесі розвитку організацій корпоративну культуру засновували і дотепер розвивають головним чином суб'єкти управління персоналом — керівники всіх рівнів і фахівці служби персоналу. Безперечно, посильну участь у цій справі беруть і робітники та службовці.

Отже, маємо підстави стверджувати, що корпоративна культура в усіх її складових є одним із важливих продуктів процесу управління персоналом.

Одночасно корпоративну культуру розглядаємо як своєрідне тло, як такий собі умовний простір, як специфічне середовище, в межах якого здійснюється управління персоналом.

У розвинутому і сприятливому культурному середовищі значно легше розв'язувати різноманітні, часом — складні, питання управління персоналом, адже людей об'єднує спільність інтересів, норм поведінки, правил, цінностей і традицій.

І, навпаки, невиразне, недосконале культурне середовище, зокрема, ставлення роботодавця до найманих працівників лише як до джерела його власних прибутків, переважання авторитарного стилю керівництва скоріше роз'єднують, ніж об'єднують колектив, не викликають у працівників позитивних емоцій, бажання проявляти ініціативу, творчо ставитися до посадових обов'язків.

За таких умов будь-які заходи з управління персоналом переважно більшістю працівників сприйматимуться як щось чуже, необов'язкове, а, може, й шкідливе.

Головним завданням корпоративної культури та її поступового вдосконалення і розвитку є згуртування трудового колективу навколо спільних інтересів, виховання фірмового патріотизму, що сприяє свідомому ставленню до праці, зростанню продуктивності, задоволенню працівників роботою та її результатами.

На це й і спрямовано управління персоналом. У цьому ми вбачаємо спільність цілей корпоративної культури і управління персоналом. Відмінність між ними полягає в тому, що, як зазначалось вище, корпоративна культура є продуктом управління персоналом, а тому розвиток корпоративної культури слід визнати одним із актуальних завдань управління персоналом.

На жаль, досі в багатьох організаціях корпоративною культурою на професіональному рівні ніхто не займається. Навіть така термінологія багатьом працівникам невідома.

Нові виклики і загрози вітчизняному бізнесові мають спонукати роботодавців і менеджмент повернутися обличчям до проблематики корпоративної культури, навчати персонал тонкощам цієї справи, планувати конкретні заходи щодо розвитку корпоративної культури як одного з найважливіших завдань управління персоналом.

Стратегія розвитку корпоративної культури повинна чітко корелювати зі стратегією управління персоналом та стратегічними пріоритетами організації. Зміна цілей і завдань діяльності органі-

зації у цілому та управління персоналом зокрема обумовлюють коригування засад корпоративної культури, зміну ціннісних пріоритетів, норм тощо.

Повна ідентифікація працівника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи стійке місце в мотиваційній структурі його поведінки [7].

Для оцінювання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації застосовують моделі В. Сате, Т. Пітерса і Р. Уотермена, Т. Парсонса, Квіна-Рорбаха [2; 6].

Процес формування корпоративної культури повинен відбуватися з огляду на специфіку і спрямованість діяльності організації, беручи до уваги ефективніше використання людських ресурсів. Згідно з поділом праці в управлінні саме служба персоналу уповноважена у процесі використання елементів корпоративної культури постійно оцінювати їхню дієвість, корисність, модернізувати, оновлювати.

Грамотно побудована і застосовувана політика управління персоналом дає можливість на основі проведеної діагностики корпоративної культури, визначення напрямів її руху, аналізу чинників, які справляють на неї найбільший вплив, здійснювати корегування її елементів і параметрів з метою побудови сильної корпоративної культури.

Сучасні керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення генеральної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищити їх особисту мотивацію. Сильна корпоративна культура дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку організації, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність її працівників [7].

Формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, необхідно цілеспрямовано управляти. Управління корпоративною культурою — важливий елемент стратегії організації. Необхідно постійно здійснювати аналіз досягнутого рівня корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, і формулювати цілі перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

Життєздатність корпоративної культури, її прояви залежать від розвиненості формальних інститутів управління організації в

цілому. У свою чергу, ці інститути тільки тоді будуть задовольняти цивілізованим нормам управління організаціями, коли будуть функціонувати відповідно з ціннісними її орієнтаціями.

Висновки. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування, тому усталених методологічних засад її вивчення ще не сформовано. Проте, управління поведінкою працівників на основі створення єдиної системи цінностей, норм і правил надасть можливість узгодити вподобання працівника із пріоритетами підприємства, забезпечити реалізацію місії організації.

Формування єдиних стандартів поведінки у відповідності з корпоративними нормами та етикою організації, управління корпоративною культурою як важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва стає основним напрямком управлінської діяльності на підприємстві.

Далеко не всі організації можуть пишатися високим рівнем корпоративної культури. Багато працівників ніколи не чули такої термінології.

Нові виклики і загрози українському бізнесу мають спонукати роботодавців і менеджерів знайти достойне місце проблематиці корпоративної культури в поточних і перспективних планах діяльності. Так само в плануванні заходів з управління персоналом одне з чільних місць має посідати план з розвитку корпоративної культури.

Література

1. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Управління персоналом: навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
3. Корпоративна культура: навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
4. *Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В., Чихачьова Ю. С.* Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / під заг. ред. к.е.н., професора П. В. Круша / Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 264 с.
5. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
6. *Рудинская Е. В., Яромич С. А.* Корпоративный менеджмент: учебное пособие. — К.: КНТ, Эльга-Н, 2008. — 416 с.
7. *Смирнова Я. О.* Взаимодействие корпоративной культуры и кадровой политики организации // Вестник СПбГУ. Сер. 5. — 2006. — Вып. 4. — С. 172—174.

8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

9. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2010 р.

УДК 331.225.6

Л. П. Дитко, аспірант,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

АНОТАЦІЯ. Інтереси підприємства як господарчої системи реалізуються не тільки на ринку праці при купівлі послуг праці, але й у процесі їх використання в межах самого підприємства. Тому ефективно побудована компенсаційна політика допоможе підприємству розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці працівників. У статті розкрито зміст і досліджено структуру компенсаційного пакета.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компенсаційний пакет, соціальний пакет, компенсаційна політика, компенсаційна система.

АННОТАЦИЯ. Интересы предприятия как хозяйственной системы реализуются не только на рынке труда при покупке услуг труда, но и в процессе их использования в пределах самого предприятия. Поэтому эффективно построенная компенсационная политика поможет предприятию развиваться в условиях жесткой конкуренции, поскольку она непосредственно влияет на производительность труда работников. В статье раскрыто содержание и исследована структура компенсационного пакета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Компенсационный пакет, социальный пакет, компенсационная политика, компенсационная система.

ANNOTATION. The interests of the enterprise as the economic system are realized not only in the labor market by purchasing the services of labor, but also in the process of their use within the enterprise. Therefore, the effective construction of compensation policies will help the company grow in a highly competitive, as it directly affects the productivity of workers. The article described the content and study of the structure of the compensation package.

KEY WORDS. Compensation package, benefits package, compensation policies, compensation system.