

3. Цыганкова И. Гибкие модели неполного рабочего времени и сменной работы / Цыганкова И. // Человек и труд. — 2008. — № 9. — С. 62—65.

4. Цыганкова И. ФРГ: гибкие режимы работы / Цыганкова И. // Человек и труд. — 2008. — № 2. — С. 67—71.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2010 р.

УДК 658.3:331.1

**Т. Г. Кицак**, канд. екон. наук, старш. викл.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*АНОТАЦІЯ. У статті визначено структурні рівні корпоративної культури та її прояв на різних стадіях розвитку. Обґрунтовано вплив корпоративної культури на ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищення конкурентоспроможності. Виявлено провідну роль корпоративної культури в процесі побудови гармонійної системи соціально-трудова відносин на підприємстві.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Корпоративна культура, корпоративні цінності, соціально-трудова відносини, конкурентоспроможність, ефективність зайнятості, соціальне партнерство.

*АННОТАЦИЯ. В статье определены структурные уровни корпоративной культуры и ее проявление на разных стадиях развития. Определено влияние корпоративной культуры на эффективность производства и занятости, а также повышения конкурентоспособности. Выявлено ведущую роль корпоративной культуры в процессе построения гармоничной системы социально-трудовых отношений на предприятии.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Корпоративная культура, корпоративные ценности, социально-трудовые отношения, конкурентоспособность, эффективность занятости, социальное партнерство.

*ABSTRACT. The article outlines the structural levels of the corporate culture and its manifestation in different stages of development. The influence of corporate culture on the efficiency of production and employment and improving competitiveness. The leading role corporate culture in the process of building a harmonious social system and labor relations in the enterprise.*

**KEY WORDS.** Corporate culture, corporate values, Labor Relations, competitiveness, efficiency of employment, social partnership.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкового середовища диктує свої правила для українських підприємств, у результаті чого формуються уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал

є основою стабільної діяльності та конкурентоспроможності, а й інтелектуальний, моральний та культурний потенціал стає запорукою ефективності та стабільності.

Актуалізується необхідність продуманої, орієнтованої на довгострокову перспективу стратегії з розвитку корпоративних цінностей, яка б поєднала бізнес-прагнення підприємців, життєві інтереси співробітників та клієнтів.

У даному аспекті формування та подальший прогресивний розвиток корпоративної культури є важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його соціально-трудових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х рр. Піонерами в цьому напрямі були Т. Пітерс, 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. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак та ін. Багато вчених 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.

Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських учених, а саме О. А. Грішнкової, А. М. Колота, Г. А. Дмитренка, В. А. Євтушевського, Г. В. Назарової, О. Ф. Новікової, Л. Г. Панченка, С. Р. Пасеки, М. В. Семикіної, В. І. Скуратівського, Г. Л. Хаєта, А. В. Шегди та ін.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий чинник гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження у царині корпоративної культури та її ролі в розвитку соціально-трудових відносин не набули системного характеру.

Німецький психолог Р. Рюттенгер так образно описав корпоративну культуру: «Не тільки спостерігати і аналізувати культу-

ру, але й розуміти її означає — схопитися спочатку за хмарину. Культура і пов'язані з нею уявлення про цінності не є жорсткими поняттями, як організація, структури і процеси, керівні політичні і ділові напрямки, стратегія і бюджети. Культура — це найм'якший матеріал із усіх, які існують. Але «м'яке» виявляється «жорстким» на процвітаючих підприємствах» [134, с. 18].

Важливе значення має також взаємозв'язок та взаємодія корпоративної культури і культури індивіда — співробітника організації. Хоча і в тій, і в тій культурі далеко не все усвідомлюється індивідом, для пояснення цього питання доцільно звернутися до філософської проблеми співвідношення суспільної і особистої свідомості.

Доцільно також розглянути структуру корпоративної культури і з точки зору розмірів досліджуваної спільноти. У даному аспекті П. Друкер виділив домінуючу культуру, субкультуру та так звані «віруси підприємства».

Домінуюча культура окреслює основні цінності, принципи та традиції, що визнаються більшістю. До неї належать також і найвагоміші компоненти сприйняття корпоративної культури, які саме і відрізняють одне підприємство від іншого.

Субкультура являє собою систему цінностей, які поділяють лише частина працівників підприємства. Субкультура найпоширеніша на великих підприємствах, у яких працівникам доводиться пристосовуватися до специфіки діяльності (функціональні служби) або місцевих умов (територіальні відділення).

«Віруси організації» — співробітники, котрі не сприймають корпоративної культури, вони спричиняють як позитивні, так і негативні наслідки для компанії [48, с. 110].

У працях американського дослідника П. Вейлла виділено три базових типи субкультур у загальній структурі корпоративної культури:

1. Субкультура окремої частини організації, що впливає на загальну корпоративну культуру, — «посилююча субкультура». Проблема управління посилюючими субкультурами полягає в тому, щоб вони не стали повністю домінувати в поглядах організації.

2. Другий тип субкультури, зазвичай, має небагато спільного з домінуючою культурою організації та іншими субкультурами або не має взагалі — це «тіньова» культура. Ці групи створюють власний унікальний набір цінностей, що співіснує, але не конкурує з базовими корпоративними цінностями (найчастіше в технічних або юридичних відділах компанії). При цьому управлінська задача полягає в тому, щоб оцінити, наскільки подібна співіснуюча субкультура сприяє роботі інших груп та всій організації в цілому, або навпаки — заважає.

3. Третій тип «чистої» субкультури — контркультура — знаходиться в стані конфлікту з корпоративною культурою, або взагалі не сумісний з нею. Дослідження показали, що найбільш вірогідною поява контркультури є на високоцентралізованих підприємствах, де при наявності харизматичного лідера виникла децентралізація влади [17, с. 151].

Звичайно, ні про яке механічне складання елементів корпоративної культури не може бути й мови, бо корпоративна культура є цілісністю. Тут швидше можна говорити про перетин і взаємодію менших за розміром елементів при утворенні більших.

У сучасній науковій літературі є також спроби запровадження різних типологізацій корпоративної культури. Одним з перших це зробив Харрісон Трайс. Ще в 1972 році він спробував класифікувати культуру організації з метою створення базової моделі для її аналізу та вироблення системи дій для підтримки та змін. Він виділяв наступні види корпоративної культури:

- орієнтована на владу — конкурентна, спирається скоріше на особистість, ніж на експертні знання;

- орієнтована на людей — базується на незалежності співробітників, заперечує управлінський контроль;

- орієнтована на певне завдання — сфокусована на компетентності, динамічна;

- орієнтована на роль — націлена на легітимність, законність та бюрократію [183, с. 140].

Професор О.А. Грішнова зазначає, що соціально-трудові відносини як система виявляються у двох формах: 1) фактичні соціально-трудові відносини, які функціонують на об'єктивному і суб'єктивному рівнях і 2) соціально-трудові правовідносини, що відображають фактичні соціально-трудові відносини на інституціональному, законодавчому, нормотворчому рівнях [33, с. 227].

**Виклад основного матеріалу.** Систему соціально-трудових відносин можна охарактеризувати за допомогою таких складових:

- сторони та суб'єкти соціально-трудових відносин;

- механізм соціально-трудових відносин;

- рівні соціально-трудових відносин;

- предмет, принципи та типи соціально-трудових відносин.

Для створення в Україні такої системи соціально-трудових відносин, яка б відповідала вимогам соціально орієнтованої ринкової економіки, необхідно забезпечити повноцінну реалізацію свобод і прав людини (як найманого працівника, так і роботодавця); можливості людського розвитку; розширене якісне відтворення робочої сили; інтелектуалізацію праці, створення інноваційних робочих місць; стабіль-

ну та ефективну зайнятість; захист національного ринку праці; гідний рівень оплати праці; належну якість трудового життя загалом.

З огляду на все сказане вище, соціально-трудові відносини можна визначити як об'єктивно існуючі взаємини, що постійно розвиваються, обумовлені економічними, соціальними, культурними, правовими аспектами трудового процесу, спрямовані на покращення якості трудового життя. Тому на мікрорівні соціально-трудові відносини безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою.

Результатом дослідження є висновок, що корпоративна культура може бути представлена як багаторівнева структура з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними взаємозв'язками її елементів.

Оскільки корпоративна культура є елементом складної системи управлінських, соціально-психологічних, соціокультурних, техніко-економічних та інших факторів, тому у процесі взаємодії в культурному середовищі підприємства відбувається постійний зв'язок між різними рівнями корпоративної культури. Вони доповнюють та впливають один на одного, створюючи своєрідну модель корпоративної культури, яка притаманна певній організаційній структурі. Структурні рівні корпоративної культури цілісно пов'язані між собою, тому що вони характеризують також прояв корпоративної культури на різних стадіях її розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Багаторівнева структура корпоративної культури

Можна вважати, що основний вплив — це вплив кожного елемента верхнього рівня на кожен елемент нижнього рівня. Однак існує і зворотний вплив. Наприклад, національна система високих духовних, гуманістичних ідеалів або ринкових цінностей суттєво впливає на формування більш відповідних цінностей співробітників, характеристики корпоративного духу, спрямованість усієї корпоративної культури організації. Водночас зростання корпоративної культури підприємств та організації безумовно підвищує загальну культуру всього суспільства.

Потрібно також зазначити, що межі між елементами корпоративної культури розмиті.

Оскільки праця і людина — категорії не тільки економічні, але й соціальні, корпоративна культура завжди буде мати велике значення в соціально-трудовах відносинах.

Відносини, пов'язані з цими категоріями, що існують у межах соціально-трудовах відносин, визначаються економічними і соціальними причинами виникнення. Залежно від них розрізняють економічні, соціальні і соціально-економічні відносини, тому присутність культурного компоненту в міру розвитку суспільства в останні роки буде підсилюватися, і не випадково значна увага в сучасній економічній літературі приділяється корпоративній культурі.

З розвитком корпоративної культури можливості вирішення внутрішніх суперечливих проблем соціально-трудовах відносин підвищуються. Так, за допомогою розвитку соціального партнерства, в тій або тій організації, можна знизити соціальну напругу при розподілі необхідного і додаткового продукту.

Корпоративна культура також поєднує фактори, які визначають її внутрішню специфіку. Вони еволюціонували разом з розвитком соціально-трудовах відносин, набуваючи згодом більш структурованого характеру, що й дозволило виділити корпоративну культуру як необхідний чинник розвитку соціально-трудовах відносин. Вона пронизує всю систему соціально-трудовах відносин: носіями корпоративної культури є суб'єкти соціально-трудовах відносин, вона реалізується на всіх рівнях соціально-трудовах відносин, впливаючи на їх структуру. Регулювання соціально-трудовах відносин на рівні підприємства можливе на основі корпоративної культури, тому необхідний чіткий взаємозв'язок моделі соціально-трудовах відносин і типу корпоративної культури.

При формуванні будь-якої економічної системи також необхідно враховувати й специфіку регіонального розвитку соціально-трудовах відносин і національні традиції. З цієї позиції цікаво простежити розвиток соціально-трудовах відносин в Україні,

особливості їх функціонування, а також вплив на їх розвиток корпоративної культури.

**Висновки і перспективи досліджень.** Сучасні тенденції розвитку самоврядування, творчості, партнерства серед учасників спільної трудової діяльності дозволяють будувати відносини між роботодавцем і працівником на якісно новій основі, яка передбачає їхню взаємну зацікавленість і відповідальність. Більш повне використання потенційних можливостей обох сторін трудового договору з метою досягнення найкращих результатів на індивідуальному та колективному рівнях, а також втілення основних принципів корпоративної культури дозволить будувати ефективні та продуктивні соціально-трудова відносини. Для цього необхідно в конкретній формі розподілити і зафіксувати в трудовому договорі обов'язки кожної сторони, а також їх подальшу взаємодію.

Природно, що надання робочого місця працівникові і створення матеріально-технічних та інших умов для роботи — це обов'язок роботодавця. Причому, варто підкреслити, що ці умови повинні бути максимально адаптованими до людини, яка користується ними. Але і з боку працівника повинен бути взаємний обов'язок, який нерідко опускається з виду: самому адаптуватися до зазначених умов, наданим роботодавцем, займаючи активну позицію у ставленні до роботи та її результатів. На цьому принципі повинні бути побудовані взаємні зобов'язання роботодавця та працівника, які стосуються різних аспектів трудового договору. Тому без використання ефективної моделі корпоративної культури на підприємстві чи в організації побудувати гармонійну систему соціально-трудова відносин неможливо.

### **Література**

1. Рюттенгер Р. Культура предпринимательства / Рюттенгер Р. — М. : ЭКОМ, 2008. — 448 с.
2. Друкер П. Новые реальности: в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мире / Друкер П. ; [пер. с англ.]. — М. : Брук Чембэр Интернэшнл, 2004. — 380 с.
3. Вейлл П. Д. Искусство менеджмента. Новые идеи для света хаотических изменений / Вейлл П. Д. — М. : Новости, 1993. — 245 с.
4. Sorensen J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance [web — resource] / J. B. Sorensen // Administrative Science Quarterly. — 2002. — Vol. 3. — [http://findarticles.com/p/articles/mim4035/is1\\_47/ai\\_87918557](http://findarticles.com/p/articles/mim4035/is1_47/ai_87918557)
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально—трудова відносини: підручник / Грішнова О. А. — К. : Знання, 2004. — 535 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.