

для професій, на яких неможливо уникнути впливу шкідливих факторів шляхом прийняття закону України «Про запровадження обов'язкової професійної пенсійної системи»;

б) запровадити накопичувальну загальнообов'язкову пенсійну систему шляхом прийняття відповідного законодавчого акта;

7) внести зміни до законодавчих актів щодо встановлення спрощеного порядку інвестування пенсійних коштів у цінні папери іноземних емітентів, визначені законодавством;

8) запровадити світовий досвід взаємовідносин між пенсійними фондами і учасниками пенсійних фондів у частині розширення можливостей доступу до інформації про діяльність фонду.

Варто відмітити, що основним напрямом удосконалення пенсійної системи України має стати значне посилення ролі накопичувальних складових пенсійної системи як фактору диверсифікації джерел доходів, забезпечення належного рівня заміщення заробітної плати пенсією та мобілізації довгострокових інвестиційних ресурсів, необхідних для модернізації вітчизняної економіки і, як наслідок, зростання бази справляння страхових внесків.

Література

1. <http://www.politic.com.ua/ukraine/economics/>
2. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. <http://www.pfu.gov.ua/>
4. <http://www.ut.net.ua/>
5. Кухтик Т., Ашиткова Я. Регулювання та контроль у системі недержавного пенсійного забезпечення в умовах фінансової кризи // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 9-13.
6. <http://www.dfp.gov.ua/>
7. Ульянов В. Українська модель недержавного пенсійного забезпечення // Голос України. – 2009. – № 148. – С. 9.

Надійшла 16.12.2009

УДК 658.8:338

Н. А. МУЛ, М. Д. ВЕДЄРНИКОВ
Хмельницький національний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглядається поняття корпоративної культури, її структура та види. Характеризується формування корпоративної культури на підприємстві та її роль в системі управління персоналом. Пропонуються шляхи удосконалення корпоративної культури в організації.

The concept of corporate culture, its structure and kinds, is examined in the article. Forming of corporate culture on an enterprise and its role is characterized in control system by a personnel. The ways of improvement of corporate culture are offered in organization.

Ключові слова: корпоративна культура, позитивна і негативна корпоративна культура, сильна і слабка корпоративна культура, поведінка персоналу, управління.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Отже, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу в організації. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомою значення для прибуткового функціонування організації.

Питання корпоративної культури є відносно новим та мало вивченим. Актуальність та важливість даного питання підтверджується тим, що ефективне управління персоналом передбачає тісну інтеграцію управлінських форм і методів з корпоративною культурою організації. І навпаки – важливою сферою управління культурою є кадрова система.

Аналіз останніх публікацій. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі вчені, як А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєта та ін. Аспекти зв'язку корпоративної культури з персоналом у цих виданнях були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Метою статті є визначення поняття корпоративної культури, її ролі в системі управління персоналом та наведення шляхів удосконалення корпоративної культури на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Ефективне корпоративне управління розглядається сьогодні в усьому світі як найважливіший чинник успішності та конкурентоспроможності корпорацій у міжнародному економічному середовищі.

Світовий досвід господарювання свідчить, що велике значення має створення атмосфери, правил поведінки, норм, які дозволили б звести до мінімуму проблеми корпоративного управління акціонерними товариствами, які викликані, перш за все, специфікою побудови індивідуальними інтересами колективної форм власності. Впровадження у корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей всіх учасників управління, підносить акціонерне товариство на більш високий рівень організації його діяльності. Ці норми і є нормами корпоративної культури, яка являє собою систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, відображають її індивідуальність і бачення себе та інших у матеріальному та соціальному становищі.

Варто відзначити, що практично одноставно визнаючи наявність феномену корпоративної культури, академічні та ділові кола не сходяться у трактуванні його змісту. До того ж наукове осмислення цього явища ще не дійшло своєї завершальної стадії, що спричиняє широкий плюралізм підходів.

Більшість авторів трактують корпоративну культуру організації як складну композицію ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань, норм та принципів, що поділяються усіма членами колективу та лежать в основі відносин та взаємодій як всередині організації, так і за її межами [3, с. 48 – 49].

Виділяють три рівні корпоративної культури. Верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які проявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т. д.).

Кожен працівник, приходячи в організацію, проходить через визначену процедуру організаційної соціалізації, етапи якої наведено на рис. 1, під час якої він поступово вливається в колектив і усвідомлює для себе ті чинники, які в сукупності й утворюють корпоративну культуру [7, с. 188].

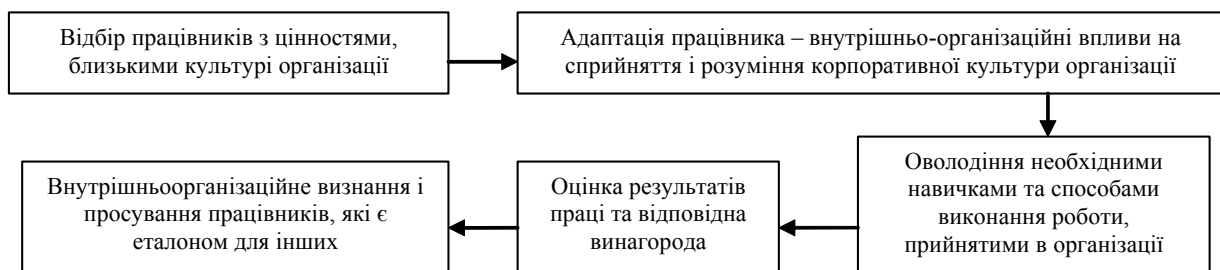


Рис. 1. Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової

діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу;
- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невідгідним.

Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства.

Джерелами формування корпоративної культури виступають: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств; уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значенні та ієрархії цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися такими шляхами: довгостроковою практичною діяльністю; діяльністю керівника чи власника (власна культура); штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Виділяють такі основні етапи формування корпоративної культури як тривалого і складного процесу:

- 1) визначення місії корпорації;
- 2) визначення основних базових цінностей;
- 3) формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- 4) описування традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане [2, с. 332].

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративній книзі. Цей документ особливо необхідний в ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Функціями корпоративної культури має бути формування певного образу підприємства та забезпечення соціальної стабільності, єдності та відданості працівників. За допомогою корпоративної культури повинно здійснюватися формування та контроль норм поведінки персоналу, найбільш доцільних з точки зору інтересів більшості учасників організації. Корпоративна культура має бути тим, переважно невидимим, фактором бізнесу, що живить усі процеси та з'єднує воедино всі елементи і механізми менеджменту, забезпечуючи при цьому раціональність та гармонію дій.

Корпоративні цінності, котрі спочатку були представлені засновником організації, її вищим керівництвом, завдяки добре продуманій системі використання різних методів управління, і зокрема, соціально-психологічних, мають оволодівати колективом, який в подальшому не дозволить ігнорувати ці цінності окремим співробітникам. Все це дозволить створювати імідж фірми, природний дух, більш цілеспрямовано направляти спільних витрат ресурсів більш результативно.

Корпоративна культура підприємства справляє вплив на працівників при введенні та соціалізації їх в організації, але вона має діяти і в напрямку спрямування їх на розвиток, на професійне навчання, підвищення якості своєї робочої сили. Корпоративна культура повинна бути спрямована таким чином, щоб працівники організації вбачали в своєму розвитку розвиток та підвищення ефективності діяльності підприємства, щоб у них формувались переконання, цінності, схильності до навчання та розвитку.

Велике значення для підтримки певної корпоративної культури повинно мати функціонування підрозділу з управління персоналом. Дійсно, головним внутрішньофірмовим інструментом формування ефективної організаційної культури є робота з персоналом, яка орієнтована на оптимізацію двох основних

функцій трудової діяльності: життєзабезпечуючої і творчої. Система роботи з персоналом передбачає раціональну інтеграцію формальних і неформальних норм і правил координації, яка спрямована на розвиток. Організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом; з іншого, напрями роботи з персоналом, що зміцнюють і розвивають організаційну культуру, в свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, високоякісний та конкурентоспроможний персонал є основою, гарантом успішної та ефективної діяльності на ринку, основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Тому заходи з розвитку персоналу, котрі сприяють підвищенню якості робочої сили, є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки вона процвітає настільки, наскільки грамотно воно залучає, зберігає та розвиває свої кадри. Це особливо справедливо на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки України, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і підвищення вимог до професійних знань, умінь і навичок.

Процес формування сучасної корпоративної культури в нашій країні потребує зусиль усіх суб'єктів господарювання, постійної клопіткої діяльності в цій сфері, що є великим простором для подальших досліджень.

Література

1. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
2. Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.
3. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.

Надійшла 16.11.2009