

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*ст. викладач Н.В. Мілошевич  
Одеський національний політехнічний університет*

Найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації є розвиток персоналу. В сучасних умовах господарювання все більше компаній в якості потужного інструменту підвищення загального рівня персоналу підприємства починають використовувати корпоративну культуру, яка регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

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 [1].

Дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділяється достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в межах національної економіки

Незважаючи на актуальність теми корпоративної культури, і її очевидну вигідність для компаній лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням довжним ступенем. Так, по даним різних дослідницьких і аналітичних агентств, тільки 10–15 % українських компаній займаються формуванням корпоративної культури й мають у своєму складі спеціалізовані відділи.

На вітчизняних підприємствах в більшості випадків пошуки шляхів розвитку обмежуються рішенням матеріально-технічних питань. Що ж стосується «людського фактору», то він найчастіше не враховується, хоча саме людина є ініціатором та рушійною силою процесу господарської діяльності, а ефективність її праці прямо залежить від системи цінностей і поглядів, загальних ідей, норм і методів керування, які поділяються усіма членами підприємства – тобто факторів корпоративної культури.

Вивченню теоретичних і практичних засад формування та впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема таких як: Абрамов С. Г., Костенчук І.А., Петрунина Ю.Ю., Борисова В.К., Чарльз Хенді, К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Зонненфельд, Роберт Кук, Едгар Шейн, та інших. В той же час, незважаючи на значну кількість питань, які досліджуються у працях науковців, такі важливі питання, як використання корпоративної культури в якості інструмента керування персоналом потребують подальших наукових досліджень.

Корпоративна культура – складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації, тобто це загальні рамки, що задають правила поведінки, прийняті більшістю в організації. Вона проявляється у філософії й ідеології керування, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях, нормах поведінки, прийнятих в компанії.

Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників хорошого ставлення до підприємства [2].

Корпоративна культура установи або організації визначає шлях їх розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури.

Культура корпорації являє собою як би два організаційні рівні. На верхньому рівні представлені такі видимі фактори, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення.

На більш глибокому рівні розташовуються цінності й норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії.

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Корпоративна культура виконує такі функції: визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його

головні цінності; допомагає новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулює прояв як індивідуальної, так і колективної відповідальності при виконанні певних завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [3].

Інструмент керування персоналом – це деякий вплив на керований персонал, що забезпечує таку поведінку цього персоналу, яке дозволяє досягати мети керування. В сучасній практиці найбільше застовуються наступні інструменти керування: навчання, інструкції, накази, розпорядження, система мотивації, різні форми контролю та оцінки діяльності персоналу.

В той же час, у порівнянні з наведеними інструментами керування, які являють собою, головним чином, якісь зовнішні регулятори поведінки, корпоративна культура має значно більш сильно виражений елемент внутрішньої саморегуляції, тобто співробітник, щиро ухвалюючи й розділяючи якісь цінності, переконання, норми, сам регулює свою поведінку. Правила, норми й стандарти, відповідні до цінностей, виконуються співробітниками без додаткового зовнішнього заохочення й покарання.

Наявність стрункої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху й розвитку компанії її співробітників. Грамотно впроваджена корпоративна культура дозволяє не тільки поліпшити процес внутрішньої комунікації, але й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух у колективі, від якого часом залежить безпека компанії.

Корпоративна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки й ритуалів, властивих тільки даної організації. Прагнення до загальних цінностей здатне поєднувати людей у групи, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей. Цей аспект цінностей широко використовується в корпоративній культурі, оскільки дозволяє направляти активність людей на досягнення поставлених цілей.

Корпоративна культура багатоелементна і завжди структурована, вона складається з багатьох елементів, наприклад: критерії прийняття на роботу, просування і звільнення працівників; критерії визначення винагород і статусів; реакція керівництва на критичні ситуації в корпорації; тренінгова політика, можливості для навчання та особистісного та професійного розвитку і т.д. [4].

Корпоративна культура важлива для будь-якої організації, так як може впливати на: мотивацію робітників; відповідальність кожного співробітника, його ділову репутацію; якість роботи; продуктивність та ефективність трудової діяльності; характер особистих та внутрішньовиробничих відносин в колективі; творчий потенціал службовців; загальне відношення службовців до роботи.

Формування та розвиток корпоративної культури надає підприємству ряд переваг:

- знижується конфліктність, поліпшуються виробничі взаємовідносини;
- зменшуються непродуктивні витрати часу;
- присутній загальний емоційний підйом, який впливає на кінцеві результати роботи.

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють: позитивну корпоративну культуру та негативну корпоративну культуру.

Культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і продуктивності. Сумлінне відношення до своїх виробничих обов'язків стає нормою поведінки працівника.

Підвищення ефективності праці, лояльності співробітників до компанії може дати тільки цілеспрямовано створена корпоративна культура, причому враховуюча особливості й потреби конкретної компанії.

Таким чином, корпоративна культура як інструмент керування спрямована на те, щоб інтерес робітника діяти тим або іншим способом став «його інтересом». У зв'язку із цим відпадає необхідність зовнішнього постійного регулювання поведінки співробітника.

### Література:

1. Н. А. Мул, М. Д. Ведерніков Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Мул Н. А. Ведерніков М. Д.// [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3048/1/МУЛ.pdf>

2. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ/ Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Економічні науки. – 2010. – вип. 17.

3. А.В. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу / А.В. Семикіна //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. –№15.. – С. 183–185
4. Ю.В. Біляк Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом/ Біляк Ю.В. // [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2014/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2014/10.pdf)
5. Problems of agricultural insurance risks in Ukraine [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, H.M. Reznuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 73-76. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
6. The ways of improving the risk management in the agrarian sphere [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, R.A. Krivaya // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 30-36. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

*д.е.н., проф. Є. А. Бельтюков,  
ст. викладач А. В. Пашкова,  
Одеський національний політехнічний університет*

У сучасних умовах ринку важлива роль усіх процесів, з яких складається виробництво. Однією з найзначимих областей управління, якій часто приділяється недостатньо уваги, є робота з персоналом. Вже давно доведено, що при грамотному управлінні кадрами компанія може вийти на високий рівень свого розвитку. З цієї причини керівництво компаній часто проводить серйозну роботу по пошуку оптимальних шляхів в цьому напрямі.

Основною метою процесу управління трудовими ресурсами є рішення задачі розвитку персоналу, постійне вдосконалення знань співробітників, розвиток їх особистих якостей і мотивації, необхідних для ефективного виконання посадових завдань.

Управління персоналом на виробництві є складовою частиною управління підприємством в цілому. Метод «Управління за цілями» дозволяє представити систему управління персоналом у вигляді одного з бізнес–процесів усередині загального ланцюга завдань і дає можливість навчитися управляти персоналом за допомогою стандартних інструментів.

Управління за цілями–метод управління, що об'єднує планування, постановку цілей, моніторинг, контроль виконання, оцінку діяльності і мотивацію персоналу (рис.1).

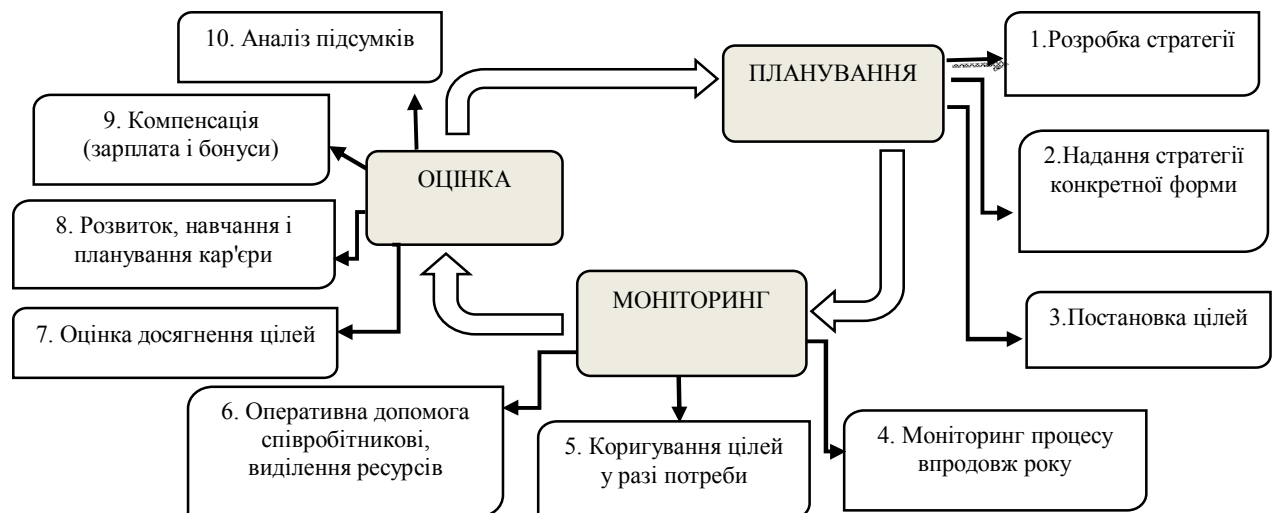


Рисунок 1– Система управління за цілями

Принципи управління за цілями формуються виходячи з таких передумов:

- компанія формує цілі на 1–3 роки, цілі прописуються по тимчасових періодах і по підрозділах;