

УДК 331.005.95

А. В. Зеркаль,
к. е. н., доцент кафедри фінансів та моделювання економічних систем,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

A. Zerkal,
Ph.D., assistant professor of Finances and modeling of economic systems, Classic Private University, Zaporizhzhya

THE PROSPECTS OF IMPROVING THE QUALITY OF PERSONNEL MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF THE CORPORATE CULTURE

У статті розглянуто перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Визначено, що корпоративна культура є одним з найменш витратних та достатньо дієвих механізмів розвитку персоналу. Проаналізовано проблеми організації ефективного управління персоналом як головного ресурсу підприємства. Виявлено, що корпоративна культура рідко використовується керівниками для підвищення якості управління персоналом. Обґрунтовано роль корпоративної культури у розвитку системи управління персоналом. Розкрито завдання, функції корпоративної культури, її вплив на розвиток якісних характеристик трудового потенціалу підприємства. Визначено особливості корпоративної культури в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Запропоновано типи корпоративної культури та наведені їх характерні риси. Проаналізовано основні фактори корпоративної культури та визначено їх вплив на управління персоналом.

The article studies the prospects of improving the quality of personnel management through the prism of the corporate culture. It is determined that the corporate culture is one of the least expensive and quite efficient mechanisms of personnel development. Also analyzed are the problems of the organization of effective personnel management as the main resource of the enterprise. It is revealed that corporate culture is rarely used by managers to improve the quality of personnel management. The role of corporate culture in the development of personnel management system is justified. The objectives, functions, corporate culture and its impact on the development of qualitative characteristics of labor potential of the enterprise are found out. The features of the corporate culture depending on the stage of the enterprise life cycle are determined. Also outlined are the types of corporate culture and their characteristic features are shown. The main factors of corporate culture and their impact on personnel management are analyzed.

Ключові слова: управління персоналом, корпоративна культура, потенціал, мотивація, якість, життєвий цикл, ефективність.

Key words: personnel management, corporate culture, potential, motivation, quality, life cycle, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИДІ

Сучасний господарський ринок стрімко розвивається, підхоплює нові тенденції і диктує свої правила гри. Застосовується кардинально новий підхід до розстановки пріоритетів. Особливу популярність набувають ресурси нематеріального характеру (знання, інформація, інтелектуальна власність тощо), сила впливу яких позначається як на якості управління персоналом, функціонуванні підприємств загалом, так і на їх економічній ефективності. Підприємства інноваційного типу поступово витісняють аналоги старого зразка, які в своїй практиці спиралися тільки на матеріальні та фінансові ресурси. Західні корпорації давно засвоїли цей урок і створюють системи управління інтелектуальними активами. Небажання переймати цей досвід у західних колег у створенні та раціональному використанні нематеріальних ресурсів гальмує прогрес. Саме тому актуальним стає використання таких важелів нематеріального впливу на персонал, як корпоративна культура з новими принципами взаємовідносин між співробітниками підприємства і зовнішнім середовищем.

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Внесок у дослідження теорії, методології та проблем ефективного управління персоналом зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених економістів, як В. Адамчука, О. Амоші, А. Афоніна, І. Балабанова, М. Белопольського, Д. Богині, В. Гриньової, А. Єгоршина, Є. Лібанової, Є. Качана, А. Кібанова, Є. Макарова, В. Нижника, В. Потемкина, А. Селезньова, І. Сороки, Г. Щокіна, Б. Санто, Л. Якокки та інших.

Вітчизняні та зарубіжні науковці такі, як: М. Баб'як, О. Бала, А. Воронкова, Н. Гавкалова, Л. Головка, Т. Діл, Г. Захарчин, Ф. Зінов'єв, К. Камерон, Е. Коренєв, Т. Коттер, О. Кузьмін, І. Мажура, А. Наумов, Т. Пожуєва, О. Родіонова, В. Співак, М. Томсон Кевін, Г. Хаєт та ін., — досліджують проблеми оцінювання, формування та розвитку корпоративної культури, розкривають сутність корпоративної культури, підходи до її оцінювання (з позиції типології), особливості факторів впливу на корпоративну культуру, окремі складники корпоративної культури тощо.

Однак, велика кількість публікацій як з теорії, так і з практики господарювання не відображає особливостей



Рис. 1. Модель корпоративної культури

впливу корпоративної культури на підвищення якості управління персоналом. Виникає необхідність у ґрунтовному аналізі взаємозв'язку між системою управління персоналом та корпоративною культурою. Недостатній рівень дослідження впливу корпоративної культури на якість управління персоналом, теоретична, методична та практична значущість проблеми зумовили вибір напрямку дослідження, його актуальність і цільову спрямованість.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування перспектив підвищення якості управління персоналом у тісному взаємозв'язку із корпоративною культурою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Корпоративну культуру слід розглядати як складне соціально-економічне явище, в основі якого лежать відмінні цінності та принципи корпоративної поведінки, унікальні ментальні моделі та лінгвістичні парадигми, що розділяються всіма членами персоналу і покликані зміцнити соціально-трудові відносини. Успішне функціонування підприємства багато в чому залежить від ефективності корпоративної культури, яка займає ключове місце в бізнес-культурі.

Поділ праці, поява в суспільстві підсистем різного рівня, диференціації суспільства на різноманітні співтовариства призвело до виділення культур різних рівнів системної організації. Поява такої спільноти, як соціальна організація поклато початок моделюванню такого явища як корпоративна культура (рис. 1).

Формування корпоративної культури відбувається в залежності від умов, в яких функціонує підприємство і спрямоване на вирішення двох основних завдань: адаптацію до зовнішнього середовища і внутрішню інтеграцію всіх складових.

Формування і підтримка сильної корпоративної культури на підприємствах, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу (табл. 1) відноситься до першочергових про-

BLEM управління. Навіть найбільш ефективна корпоративна культура залежить від стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і повинна пристосовуватися до всіх змін, які мають місце.

З урахуванням життєвого циклу підприємств можна виділити чотири типи корпоративних культур.

1. Початок розвитку корпоративної культури класифікується як "культура дитинства", — на підприємстві керівництво зосереджено на внутрішніх проблемах. У цих умовах властива гнучкість, турбота про людей і уважність до замовника. Культуру дитинства характеризує дружньо орієнтоване місце для роботи, де люди залишають значну частину себе. І колектив є родиною. Лідери вважаються наставниками і, можливо, навіть батьками. Надається значення розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю і мораллю. Успіх визначається занепокоєнням про людей і увагою до споживача. Заохочується командна робота.

2. Культура зростання на підприємстві вказує на те, що керівництво зосереджено на зовнішніх факторах з високим ступенем гнучкості та індивідуалізму. Культуру зростання характеризується динамічністю, творчістю, заохоченням підприємливості в роботі. Лідери вважаються новаторами. Необхідна готовність до змін і вирішення складних завдань. Керівництво робить ставку в довгостроковому плані на ріст і освоєння нових ресурсів. Успіх означає володіння унікальними продуктами або послугами. Заохочується особиста ініціатива і свобода творчості.

3. В умовах культури зрілості керівництво зосереджено на зовнішніх факторах, на потребі в стабільності і керуваності, орієнтоване на результати. Лідери жорсткі і вимогливі. Цілісність підтримується за рахунок акценту на завоювання частки ринку. Важливими параметрами є лідерство на ринку і конкурентоспроможне ціноутворення. Стиль діяльності — жорстка конкурентна боротьба.

4. Культура старіння вказує на те, що керівництво зосереджено на внутрішніх проблемах. Культура старіння більш формалізована і структурована. Лідери є талановитими керівниками. Формальні правила і політика підтримують цілісність на підприємстві. Успіх визначається надійністю поставачань, відстеженням економічних показників і низькою собівартістю. Заохочується старанність і ефективність.

Оскільки корпоративна культура підприємства практично не відчутна, а, на думку О. Віханського, "не має явного прояву" [1], то й оцінці піддається складно. Такої ж думки дотримується Т. Фіцджеральд, який заперечує саму можливість здійснення оцінки корпоративної культури підприємства як такої [1, с. 106; 2, с. 41].

Тим не менш, у даний час стан корпоративної культури підприємства прийнято характеризувати за профілем елементів, які її характеризують. Автори вважають, що серед елементів, досить повно характеризують стан корпоративної культури слід виділяти: цілі власника, норми і стандарти, систему менеджменту, коефіцієнт розвитку персоналу, інтелектуальний рівень і компетентність працівників, надані

Таблиця 1. Характерні риси стадій корпоративної культури

	Стадія "дитинство"	Стадія "юність"	Стадія "зрілість"	Стадія "старіння"
Джерела і механізми формування	Батьки-засновники, лідери. Авторитет лідерів. Первинні механізми впровадження культурних основ	лідери, груповий досвід внутрішня культурна динаміка механізми диференціації організації	Нормативний характер культури, самопідтримуючий ефект	Формуванням і підтримкою культури ніхто не займається
Основні цінності	Взаємна повага, взаємодопомога, підтримка. Добрі, доброзичливі відносини в колективі чесність цілеспрямованість працьовитість, надійність	Ефективність, пріоритет інтересів справи, оперативність, динамізм, репутація компанії, робоча атмосфера, розвиток і прогрес, прагнення стати кращою в галузі, інтелектуальне лідерство	Якість, поважне ставлення, свята, норми, символи, чесна конкуренція	Традиції і нагромадження досвіду, чиношанування ієрархія
На що орієнтована корпоративна культура. Фактори, що діють на культуру	Цілі та завдання підприємства, обслуговування клієнтів, лідер-керівник, особистість засновника, сфера діяльності	Цілі і завдання, місія і стратегічні цілі, обслуговування клієнтів, особистість засновника, місія, стратегія, цілі, сфера діяльності	Обслуговування клієнтів, цілі і завдання, лідер-керівник. Атмосфера співпраці. Особистість засновника, місія, стратегія, цілі, стать, вік, кваліфікація співробітників	Лідер-керівник, цілі і завдання Особистість засновника
Значення місії в організації	70% компаній не мають місії	60% компаній не мають місії, вона існує як хороше гасло	50% компаній не мають місії, не всі співробітники знають, як вона звучить	40% компаній не мають місії
Найбільш важливі елементи культури	Норми і правила поведінки, внутрішні комунікації, мова спілкування, цінності, мотивація	Норми і правила поведінки, лідерство, мотивація, цінності, символіка, дизайн	Цінності, норми і правила, лідерство, мотивація, традиції, символіка, дизайн, зовнішній вигляд	Норми і правила, традиції, символіка і дизайн, лідерство
Проблеми у формуванні культури	Помилкове сприйняття культури як сукупності зовнішніх атрибутів. Авторитет і влада керівника ґрунтується виключно на силі. Пріоритет цінностей "виконання", "індивідуалізму; пріоритет процедур, нормативів, планів, надмірна орієнтація культури на лідера - керівника у шкоду іншим чинникам, авторитарний стиль управління; вимоги зовнішнього середовища впливають на корпоративну культуру	Поняття "корпоративна культура" сприймається нормально і не пов'язане з діяльністю підприємства; підприємство має слабку корпоративну культуру, місія не розроблена або існує просто як хороший лозунг; система мотивації не підтримує корпоративну культуру; колектив роз'єднаний; більшість норм, правил, політики, авторитаризму, бюрократичних тенденцій; корпоративна культура не враховує вимог зовнішнього середовища; формування контркультур	Культура полягає стихійно, хаотично, більшість співробітників не відчують її впливу; сила культури представляється в її опорі змінам; цінності- "чиношанування" "ієрархія", "послужливість". На підприємстві не розроблена місія, місія не робить ніякого впливу на роботу; корпоративна культура підтримує командно-консервативний стиль управління; провідними елементами культури є норми і правила поведінки. Система мотивації не підтримує культуру; на підприємстві панує "бюрократизм", "авторитаризм"	Корпоративна культура гальмує розвиток, містить і поширює застарілі умовності, неефективну ієрархію; формується відсталість поглядів, зайва бюрократизація, абсолютним пріоритетом у розвитку корпоративної культури є особистість засновника; організація не сприйнятлива до вимог зовнішнього середовища

умови праці, мотивацію і групу взаємодію, а також соціальну політику і стадію життєвого циклу підприємства. Отримані в результаті експертної оцінки результати дозволяють спростити сприйняття корпоративної культури та намітити заходи щодо її вдосконалення, оцінити майбутні витрати і їх окупність.

Можна відстежити певні взаємозв'язки між стадією розвитку і станом розвитку корпоративної культури в певний період. Наприклад, на етапах життєвого циклу: підстави, початковий етап зростання, активне зростання, етап змін в рості, розквіт, стабілізація, зняття вершків, рання бюрократія, банкрутство або припинення діяльності.

Цінності і норми поведінки співробітників можуть формуватися ще на етапі створення підприємства або на самому початку його функціонування. При цьому існує ймовірність того, що вимоги керівництва не будуть сприйняті належним чином. З часом це може призвести до більш серйозних проблем, а потім і зовсім зіпсувати загальний фон корпоративної культури. Якщо їх ігнорувати, то з'являється ризик появи конфліктів у колективі і провалу формування

культури в цілому. Тому менеджмент підприємства повинен забезпечувати корпоративний розвиток і враховувати соціальну сторону роботи підприємства [3, с. 99].

Серед факторів внутрішнього середовища корпоративної культури важливу роль у підвищенні якості управління персоналом відіграють: стадія життєвого циклу підприємства, цілі засновника, рівень розвитку людського капіталу, норми і стандарти тощо.

Керівники успішних підприємств на основі власних уявлень (15,21%), а також ідей, запозичених з надійних джерел, формують бачення і задають загальний напрямок майбутньої діяльності. Власне бачення дозволяє формувати особливий тип корпоративної культури. При цьому необхідно самим підбирати, навчати і готувати керівників середньої ланки, здатних реалізувати поставлені цілі, і через них добиватися вирішення завдань підприємства найкращим чином.

У своїй діяльності співробітники використовують норми, стандарти, посадові інструкції (12,87%), які регламентують їх діяльність і впливають на загальний рівень, як кор-

поративної культури, так і управління персоналом загалом. Номенклатура справ на підприємствах також має бути уніфікована для зручного використання співробітниками.

Кадрова політика (2,85%) чинить менший вплив на якість управління персоналом. Менеджери з персоналу повинні проводити комплексний контроль діяльності співробітників, починаючи з підбору високопрофесійних працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації і закінчуючи контролем оптимального розподілу робочого часу підвищуючи якість роботи.

Важливість рівня освіти та кваліфікації персоналу підкреслюється тим, які цінності краще сприймуть працівники, а також силою і бажанням прояву творчого підходу, ініціативи, визначенням якості і кількості майданчиків для навчання, ротації та підвищення кваліфікації.

Важливо, щоб працівники мали сприятливіші умови праці (3,12%), щоб мати можливість приділяти більше уваги розвитку і вдосконаленню власної культури.

Експерти вважають, що важливими факторами у підвищенні якості управління персоналом є комунікації та контакти (8,72%). Окремі співробітники підприємств та підрозділи в яких вони працюють використовують мову як спосіб ідентифікації членів колективу з її культурою або субкультурою. Вивчаючи її, працівники підтверджують свою прихильність цієї культури і таким шляхом допомагають її зберегти.

Морально-психологічний клімат (3,11%) особливо важливий для нових співробітників. Процес вступу нових працівників — важлива стадія соціалізації. Саме на цій стадії керівництво "підганяє" працівника під категорію зразкового співробітника. Ті новачки, яким не вдається засвоїти основні норми поведінки, ризикують стати нонконформістами, і згодом їх чекає звільнення.

Саме тому нових працівників знайомлять з основними пріоритетами. Вважається, що ефективність роботи залежить від того, наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах; прийнято проявляти (і якщо так, то до якої міри) поваги до працівників вищого рангу; як слід виглядати і одягатися на роботі; наскільки важливо вчасно починати і закінчувати робочий день; що є нормою в ставленні до роботи, профспілкової діяльності, колег, менеджерів, клієнтів; наскільки активно прийнято спілкуватися зі співробітниками в неробочий час.

Система менеджменту відображає певну ступінь зрілості колективу, в чому вирішальну роль відіграє особистість керівника, яка накладає неповторний відбиток на стиль і культуру управління, режим роботи, її ритм, розподіл завдань і контроль за їх виконанням.

Мотивація (4,3%) є істотним чинником. Ринковий клімат диктує свої правила для українських підприємств. Внаслідок цього виникає розуміння того, що основою стабільного функціонування та конкурентоспроможності є не тільки матеріальний фонд, а й інтелектуальний. Моральний і етичний потенціали стають запорукою ефективності і стабільності.

Результати опитування керівників вищої ланки показали, що машинобудівні підприємства, акціонери або керівництво яких є резидентами інших країн, підприємства військового машинобудування та автомобілебудування в деякій мірі приділяють увагу такому аспекту робочого процесу, як корпоративна культура. Однак число менеджерів, які усвідомлюють силу цього впливу невіліка.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК

Ефективність використання людського капіталу і його якісне примноження часто залежить від існуючих соціально-психологічних умов праці на підприємстві, системи соціально-трудова відносин, стилю управління і мотивації праці, що в цілому формує культуру підприємства.

Вмотивовані висококваліфіковані кадри здатні створити переваги і підвищити рівень конкурентоспроможної продукції та розширити конкурентні позиції машинобудівних підприємств на ринку збуту.

Низький рівень впливу корпоративної культури на діяльність підприємства та систему управління персоналом свідчить про недостатню підтримку обраної стратегії. Базові цінності і норми поведінки не сприяють підвищенню ефективності діяльності організації і, зокрема, не підвищують мотивацію співробітників.

Середній рівень впливу корпоративної культури на діяльність підприємств є ознакою необхідності посилення підтримки стратегії. Результати діяльності підприємств знаходяться на середньоринковому рівні, то є потенціал для зростання.

Високий рівень впливу корпоративної культури на якість управління персоналом підприємства свідчить про потужну підтримку обраної стратегії, високого ступеня поділу цінностей "стейкхолдерами", успішної реалізації поставлених корпоративних цілей, стабільному розвитку, високій якості трудового життя персоналу, інноваційної спрямованості. Це потужний корпоративний ресурс розвитку, інструмент впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства. Можна стверджувати, що в таких умовах оргкультура виступає суттєвою конкурентною перевагою підприємств і дає змогу суттєво вплинути на якість управління персоналом.

Матеріальні активи можуть бути скопійовані або удосконалені конкурентами, тоді як інтелектуальні можливості людини — невичерпні, результат його винаходів можна спрогнозувати. Ситуація, коли творча (інтелектуальна) діяльність людини приносить дохід, що перевищує дохід від фізичної праці, в сучасних умовах господарювання є типовою. Таким чином, процес впливу корпоративної культури та оцінка її ефективності базується на персоналі і при інтелектуалізації праці та збільшення доходів неминуче пов'язаний з персоналом.

Література:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / О.С. Виханский // Режим доступа к книге: <http://www.inventech.ru/lib/srateg/>
2. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Родіонова. — Луганськ: Вид-во "Ноулджд", 2011. — 241 с.
3. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия / Погребняк В.А. / *Общэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов.* — Вып. 16. — Тольятти: Изд-во ТГАС, 2005. — С. 99—107.
4. Реутов В.Е. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах / В.Е. Реутов // *Інвестиції: практика та досвід.* — 2009. — № 23. — С. 13—15.

References:

1. Vihanskij, O.S. (2006), *Strategicheskoe upravlenie [The strategic management]*, available at: <http://www.inventech.ru/lib/srateg/> (Accessed 20 Nov 2015).
 2. Honcharov, V.M. (2011), *Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury pidpriemstv [Formation of organizational culture of enterprises]*, *Vyd-vo "Noulidzh"*, Luhansk, Ukraine.
 3. Pogrebnyak, V.A. (2005), "Modern methods of evaluation of the organizational culture of the enterprise", *Obshhejekonomicheskie koncepcii funkcionirovanija predpriyatija v uslovijah rynka: mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov*, vol. 16, pp. 99—107.
 4. Reutov, V.Ye. (2009), "Organizational culture as a lever to motivate innovation in enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 13—15.
- Стаття надійшла до редакції 02.12.2015 р.*