

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Постановка проблеми. Проблеми розбудови інвестиційно-інноваційної моделі економіки України обумовлюють керівництво підприємств спрямовувати свою діяльність на вкладання інвестицій у розвиток персоналу. Розвиток ринкового середовища обумовлює нові правила поведінки українських підприємств, в результаті чого формується уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал є основою стабільної діяльності та конкурентоспроможності, а й інтелектуальний, моральний та культурний потенціал стає запорукою прибутковості та розвитку організації. Особливо це стосується зміни цілей, формування нових стосунків (комунікацій) в процесі організації інноваційної діяльності підприємства. Відтак формування організаційної культури підприємства передбачає цілеспрямовану зміну всіх її основних складових, в яких мають отримати відображення специфічні особливості, пов'язані з розвитком персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток наукових підходів щодо дослідження ролі організаційної культури в процесі розвитку персоналу знайшло відбиття в працях науковців як дальнього так і ближнього зарубіжжя: П.Друкера, С.Адамса, Р.Рюттенгера, Є.Шейна, Ю.Анісімова, В.Батутина, І.Богомолової, А.Егоршина, А.Кибанова, Т.Овчинникової, А.Пригожина, Т.Соломанідіної, В.Маслова, В.Томілова, С.Шекшні, П.Штерна та ін. Дослідженню окремих аспектів взаємозв'язку організаційної культури та управління персоналом присвячені праці вітчизняних вчених Д.Богині, А.Воронкової, О.Грішньої, В.Данюка, А. Колота, І.Мажури, Г.Назарової, М.Семикіної, В.Скуратівського, В.Сумцова, Л.Панченка, В.Петюха, Г.Хаєста, Л.Шаульської, І.Швець, А.Шегди й ін. Незважаючи на значні світові надбання у сфері нових підходів до розвитку персоналу, це питання належить до найменш систематизованих. Більшість досліджень стосуються лише окремих компонентів розвитку персоналу: матеріального стимулювання, планування кар'єри та формування кадрового резерву, соціальної згуртованості.

Як зазначає О.Грішнова, не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної культури системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності персоналу такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. Розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії [1, с. 238]. А.М.Колот стверджує, що розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [2, с.14]. Ефективна, здатна до розвитку культура дозволяє: підвищити кваліфікацію персоналу за допомогою створеної системи оцінки, навчання й розміщення кадрів; поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості й системи атестації, навчання й контролю. Економіка знань різко підвищує цінність активів людського капіталу – його знань, кваліфікації, досвіду. Поява нових технологій, матеріалів, устаткування вимагає постійного творчого використання й поповнення знань, відновлення професійних навичок, тобто постійного навчання або освіти протягом усього життя [3, с. 178-179].

Разом з тим не дивлячись на актуальність вказаних проблем і ступінь їх наукового опрацювання, ще недостатню увагу приділяють питанням взаємозв'язку організаційної культури як основи розвитку персоналу. Аналіз наукових поглядів свідчить, що в економічній літературі сьогодні проблема організаційної культури та розвитку персоналу не розглядається системно з позицій економіки знань. Тоді як практика менеджменту персоналу ставить нові задачі та умови щодо зростання ролі нематеріальних активів підприємства, а відтак їх важливої складової – організаційної культури. Актуальність та значущість теми дослідження полягає в необхідності визначення ролі організаційної культури як складової системи управління персоналу та зростання значущості служби управління людськими ресурсами.

Метою статті є обґрунтування сутності організаційної культури як складової системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання формування, застосування й подальшого розвитку організаційної культури набувають великого наукового і практичного інтересу. Змінюються цінності, що

затверджувалися раніше (жорстка дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за всяку ціну). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність.

Незаперечно, що організаційна культура складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку персоналу та організації у цілому. Однак, дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації.

При дослідженні поняття організаційної культури слід мати на увазі, що найчастіше під цим поняттям розуміють культуру організацій як якихось об'єктів, систем. Однак, дослідивши організаційну культуру не тільки з позицій управління персоналом, організаційної поведінки й т.п., але й теорії організації, стає зрозумілим, що сутність організаційної культури – це культура організації соціально-економічної системи. Організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в організації, і її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством у тому числі управління персоналом. Організаційна культура, впливаючи на кожний функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління організацією. Організаційна культура створює фундамент процесу управління – його ідеологію.

На думку І.В.Грошева, прихильника системного підходу аналізу організаційної культури, зміст елементів організаційної культури простежується в правовій, політичній, економічній та соціально-психологічних сферах діяльності організацій. При цьому «економічна культура включає: культуру виробництва (організації праці, умов, засобів), культуру розподілу, культуру споживання, культуру обміну Соціально-психологічна включає: культуру керівників, робітників; етичну та естетичну культуру;

культуру поведінки, мотивації; культуру комунікації; культуру розв'язання конфліктів [4, с. 78-79].

Управління організацією здійснюється людьми, при чому як суб'єктом, так і об'єктом управління є персонал. Важливо також, що культура – категорія чисто людська, і організаційна культура формується у свідомості людини – персоналу підприємства, як її носія і розповсюджувача. Тому вплив організаційної культури безпосередньо спрямовано на робітника, а через нього вже на виробничий процес, якість продукції й т.п. Персонал, що володіє високим потенціалом розвитку (за рахунок перенавчання, підвищення кваліфікації, ротації), у порівнянні з устаткуванням, технологією й т.п., постійне відновлення яких неможливо. У сучасних умовах швидкого науково-технічного прогресу, обмеженості зовнішніх ресурсів можливість для підприємства розвиватися, використовуючи внутрішній потенціал, є одним з найважливіших факторів успішної конкуренції. Як стверджує В.В. Усачова «...зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств...» [5, с.11], а також, що «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 розвивають організаційну культуру, у свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [5 с.7]. Отже, зростання продуктивності праці досягається, по-перше, кращим матеріальним забезпеченням виробництва, а по-друге, за рахунок підвищення зацікавленості персоналу у найкращому виконанні своєї роботи, соціальній згуртованості. До найбільш значущих факторів ефективності, передусім, відносять; рівень прибутку, якість продукції та послуг, однак практики вважають, що в структурі нематеріальних активів все більше уваги приділяється організаційній культурі, оскільки «в культурі криється велика конкурентна сила» [6, с. 270-271].

Таким чином, організаційна культура може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих

ціннісних орієнтирів та наявності визначеної ієрархії ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури організації. С точки зору багатьох дослідників, «процес формування організаційної культури прямо залежить та ідентичності процесу створення самої групи, оскільки сутність групи, характерні для її членів образ мислення, погляди відчуття та цінності, являються наслідком колективного досвіду і колективного навчання, яке виражається в системі прийнятих групою уявлень, які й являються культурою даної групи. Отже, структура тих проблем, з якими стикаються в процесі виробництва люба організація та її персонал. Необхідно розуміти, яким чином уявлення керівництва або лідерів проявляються в баченні ситуації, яке прийнято групою як їх власне. Е.П. Померанцева в роботі «Моделі управління персоналом» визначила механізми впровадження лідерами культурних основ в ситуації, при якій організаційна модель культури потребує змін, табл. 1.

Таблиця 1

Механізми впровадження культурних основ (складено за [7, с. 38])

	Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми впровадження культурних основ
1	На що звертають увагу, що оцінюють та контролюють керівники (лідери)	Структура та формування організації
2	Як керівники (лідери) поведуть себе в критичних ситуаціях	Організаційні системи і процедури
3	Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї та ритуали
4	Свідоме навчання і наставництво	Дизайн площ та будівель
5	Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу робітника	Історії, легенди та міфи про окремі особи та події
6	Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просування та звільнення робітників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей, ідеалів та переконань

Надані механізми впровадження культурних основ являються ефективними засобами, за допомогою яких керівники (лідери) впроваджують свої власні уявлення щодо організаційної культури. Вторинні механізми можуть бути ефективними засобами у формуванні організаційної культури, якщо керівник (лідер) в змозі використати їх певним чином. Дані механізми впровадження культурних основ створюють так званий корпоративний клімат організації.

На першій стадії розвитку організації цей клімат визначається керівником (лідером), на наступних стадіях існування організації клімат є відображенням і проявом загальних культурних уявлень, а саме організаційної культури, якістю якої формує персонал.

Ефективність організаційної культури її стратегічне спрямування, а отже, спроможність до розвитку (рівень адаптивності) можна визначити, виходячи з того наскільки досягнута її основна ціль. Головною ціллю культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Рівень розвитку організаційної культури можна визначити за допомогою якісних показників: наявність спеціальної групи (служби, менеджерів з персоналу, менеджери-культурологи), розвиненої системи заохочення та стимулювання робітників, придатних формувати та розвивати корпоративну культуру і т. ін. Ведучу роль у формуванні організаційної культури майже завжди приймають на керівники-лідери. Щодо позитивного впливу на окремого робітника, організаційна культура може проявлятися в формуванні цінностей професійної діяльності, саморозвитку, самореалізації, самонавчання що й є ознаками конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Головною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Досягнення головної мети організаційної культури можливо через підвищення рівня розвитку трудового потенціалу організації. У трудовий потенціал включаються наступні компоненти: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, утвір, професіоналізм, ресурси робочого часу, а також професійна культура. Професійна культура являє собою функцію від компетенції працівника і його трудової етики, принципів, цінностей, тощо.

Установлені особливості персоналу як носія культури викликають необхідність постійної адаптації його поведінки до

змін умов функціонування підприємства, що складають основу його культури. Методи адаптації культури підприємства співзвучні з методами підтримки культури. Це зміна уваги з боку менеджера з управління персоналом, а саме: «...зміна стилю управління конфліктом або кризою; перепроектування ролей і зміна фокусу у програмах навчання; зміна критерію стимулювання; зміна акцентів у кадровій політиці; зміна організаційної символіки і обрядовості» [8, с.309]. Тому так важливо знати основні фактори, що впливають на культуру підприємства, а також напрямок їх впливу. Серед основних факторів внутрішнього середовища, що виявляють вплив на організаційну культуру, можна виділити наступні: особистість засновника організації; часовий період існування організації на ринку (стадія життєвого циклу); розмір організації; сфера діяльності організації; рівень освіти й кваліфікації працівників; розташовувані ресурси; технологія. Вплив особистості засновника організації на організаційну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всієї організації, і згодом будуть транслюватися через покоління працюючих. Вплив рівня освіти й кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливо прояв творчого підходу й ініціативності з їхнього боку, які й у якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників і т.п. .

Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом організаційної культури, не розділяє (не приймає) її, то вона залишиться тільки як декларація, а реально існуюча культура буде зовсім іншою. Організаційна культура формується в процесі спілкування й спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила й норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Отже, необхідною умовою формування й розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети. Система управління формуванням і розвитком організаційної культури являє собою взаємозв'язок керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта).

Важливо відзначити, що багато функцій організаційної культури тісно стикаються з функціями системи управління персоналом. Тому процес формування й розвитку організаційної культури перебуває у взаємозв'язку й взаємозалежності із процесами управління персоналом, і для ефективної реалізації функцій організаційної культури необхідна підтримка системи управління персоналом. Для того, щоб процес формування й розвитку організаційної культури був успішно реалізований, з метою ефективного управління даним процесом необхідно визначити склад елементів, що входять у систему управління формуванням і розвитком організаційної культури, а отже розвитком персоналу.

Найчастіше система управління процесом формування й розвитку організаційної культури входить до складу відділу управління персоналом і підпорядковується, відповідно, директорові з управління персоналом. Це пояснюється специфікою функцій-завдань організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, і успішна їхня реалізація вимагає тісного співробітництва цих двох підрозділів. При створенні підрозділу з управління організаційною культурою потрібно мати на увазі, що в сучасних організаціях необхідно більше уваги приділяти роботі з персоналом, його навчанню й розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У підсумку слід зазначити, що підтримка організаційної культури на необхідному рівні потребує сильного лідерства, зусиль та дій керівників. Для підтримки ефективної організаційної культури доцільно проводити періодичний моніторинг щодо визначення установок робітників стосовно праці. На підставі отриманого переліку конкретизованих установок повинні розроблятися заходи щодо мотиваційної політики, побудови кар'єри, навчанню. Лише цілеспрямована робота з управління персоналом підприємства здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру. Мова іде про реалізацію системи наступних тактичних та стратегічних заходів: розробка внутрішніх документів, в яких закріплені цінності та норми поведінки (кодекс поведінки, кредо компанії й т. інше); підтримка встановлених цінностей та правил шляхам навчання; мотивації співробітників для закріплення корпоративних цінностей та норм поведінки; укріплення традицій, створення історії підприємства її героїв й т.п. Тільки організаційна

культура як цінний, неповторний ресурс разом з іншими нематеріальними активами, може забезпечити імідж організації в довгостроковому стратегічному плані, а отже і зростання її прибутків.

Особливого значення набуває подальше дослідження ролі організаційної культури і управлінні знаннями.

Список джерел

1. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 468 с.

2. Колот 4. А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.

3. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: моногр. / за заг. ред. О.В. Мортякової. – Донецьк: ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. – 688 с.

4. Грошев И.В. Организационная культура. – М., 2004. – 234 с.

5. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політ економічний аспект: Автореф. дис. канд. ек. наук. – Донецьк, 2003. - 15 с.

6. Сумцов В.Г., Гринчук С.О. Теоретико-методологічні принципи та особливості формування культури персоналу організації. Вісник СХУ ім.В. Даля. № 10 [140], Част. 2. – 2009. – С.166-171.

7. Померанцева, Евгения Петровна. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение / Евгения Померанцева. – Москва: Вершина, 2006. – 256 с.

8. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М. , Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE COMPONENT OF DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL

Кравченко Віра Олексіївна к.е.н., Никифороенко В.Г., к.е.н.,
Кравченко Вера Алексеена, к.э.н., Никифороенко В.Г., к.э.н.,
доцент

Kravchenko Vira, Nikiforenko Valeri

РЕЗЮМЕ

У статті розглянуті питання місця організаційної культури в системі управління персоналом. Обґрунтовано взаємозв'язок організаційної культури як складової розвитку персоналу та визначено роль служби управління персоналом в процесі розвитку персоналу. Визначені механізми впровадження керівниками культурних основ, в ситуації якої організаційна модель культури потребує змін.

Ключові слова: організаційна культура, управління персоналом розвиток персоналу.

РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены вопросы места организационной культуры в системе управления персоналом. Обоснована взаимосвязь и взаимозависимость организационной культуры как составляющей развития персонала и определена роль службы управления персоналом в процессе развития персонала. Определены механизмы внедрения руководителями культурных основ в ситуации, при которой организационная модель культуры требует изменений.

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, развитие персонала.

THE SUMMARY

In article questions of a place of organizational culture in a control system of the personnel are considered the interrelation and interdependence of organizational culture as is proved by a component of development of the personnel and the role of service of management by the personnel in personnel development is defined. Mechanisms of introduction by heads of cultural bases in a situation at which the organizational model of culture demands changes are defined.

Keywords: organizational culture, management of the personnel, personnel development.