

- навски общения (включая то, как вы говорите, слушаете и понимаете);
- умение творчески решать проблемы;
- способность работать в коллективе.

Таким образом, требования работодателей к образовательному уровню персонала не сводятся непосредственно к совокупности профессиональных знаний и навыков, соответствующих выбранной специальности и должности, а включают наличие потенциальной способности к последующей учебе и творческим способностям работника, наличие навыков общения с другими людьми, возможности работать единой командой.

Однако, на наш взгляд, необходимо разграничить такие понятия, как образовательный уровень и образовательный потенциал. Образовательный уровень характеризует накопленный образовательный, трудовой, социальный, научный, интеллектуальный и творческий опыт человека на момент его оценки. При этом понятие «образовательный потенциал» включает в себя наличие таких характеристик человека, которые являются источником будущих возможностей и могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели. Поэтому, говоря об образовательном уровне персонала предприятия, необходимо проводить анализ по двум направлениям: образовательный уровень и образовательный потенциал.

При формулировании требований к персоналу работодателю необходимо разграничивать образовательный уровень и образовательный потенциал, исходить из тех конкретных задач, которые ставятся перед работником, занимающим определенную должностную позицию, а также учитывать влияние факторов внешней и внутренней среды на функционирование предприятия в целом. Внутренняя среда предприятия изменяется в соответствии с изменениями, происходящими во внешней среде, и в этом случае готовность персонала к изменениям является одним из основных условий его успешной адаптации и залогом конкурентоспособности предприятия в будущем.

Источники и литература

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер; [пер. с английского]. – М.: Вильямс, 2002. – 495 с.
2. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
3. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; [пер. с английского]. – М.: Астрель, 2004. – 284 с.
4. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. I. Ansoff – N. : McGraw-Hill, 1965. – 354 p.
5. Белякова Г. Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Электронный ресурс] / Г. Я. Белякова, Е.В. Сумина // Режим доступа:
6. <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>.
7. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл – М. : Academia, 2004. – 788 с.
8. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно – К.: Логос, 2003. – 616 с.
9. Ван Маурик Дж. Эффективный стратег / Дж. Ван Маурик; [пер. с английского]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
10. Маркс К. – Сочинения. 2-е изд. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Прогресс, 1985. – т. 25. - С. 386.
11. Вечерковски Р. Роль знаний в управлении организацией / Р. Вечерковски // Матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції «Економічні проблеми адаптації та розвитку вищої школи в умовах ринку». – Алчевськ: ДГМІ, 2003. – С. 54.
12. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М.В. Семикіна. – Кіровоград: ПВД «Мавік», 2004. – 124 с.

Царенко Н.В.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Актуальність. Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах, перш за все, є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про свій імідж, ділову репутацію, як всередині, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». На сьогодні процес формування корпоративної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудови методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання. А тому наше дослідження є актуальним і своєчасним.

Аналіз публікацій. Проблемам формування корпоративної культури присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема У. Оучи, М. Армстронга, А. Зуб [2], Є. Капітонова, Г. Зінченко, А. Капітонова

[3], Коуман Дж. [4], Т. Базарова [5], Р.Л. Кричевського, Ю.Г. Одегова, П.В. Журавльова, В.В. Томілова, В.В. Козлова, А.А. Козлова, Т. Пітерса, Р. Уотермен, С. Робінса, Е. Шейна, В.Г. Маковєєвої, У.О. Бреддіка, В.А. Співака, М.В. Могутнєвої та інших. Їх дослідження в основному спрямовані на аналіз концептуальних підходів, формування місії, мети та принципів корпоративної культури. Питання щодо дослідження передумов формування корпоративної культури, які визначають її характер, сприяють, або стримають її динаміку досліджено недостатньо.

Метою статті є дослідження передумов які потребують певних заходів на формування корпоративної культури.

Для досягнення мети розв'язуються такі завдання:

- визначено передумови щодо формування корпоративної культури на підприємствах України з урахуванням їх спеціалізації та специфіки діяльності;
- визначено характер їх впливу на формування корпоративної культури;
- визначено заходи що сприяють становленню корпоративної культури.

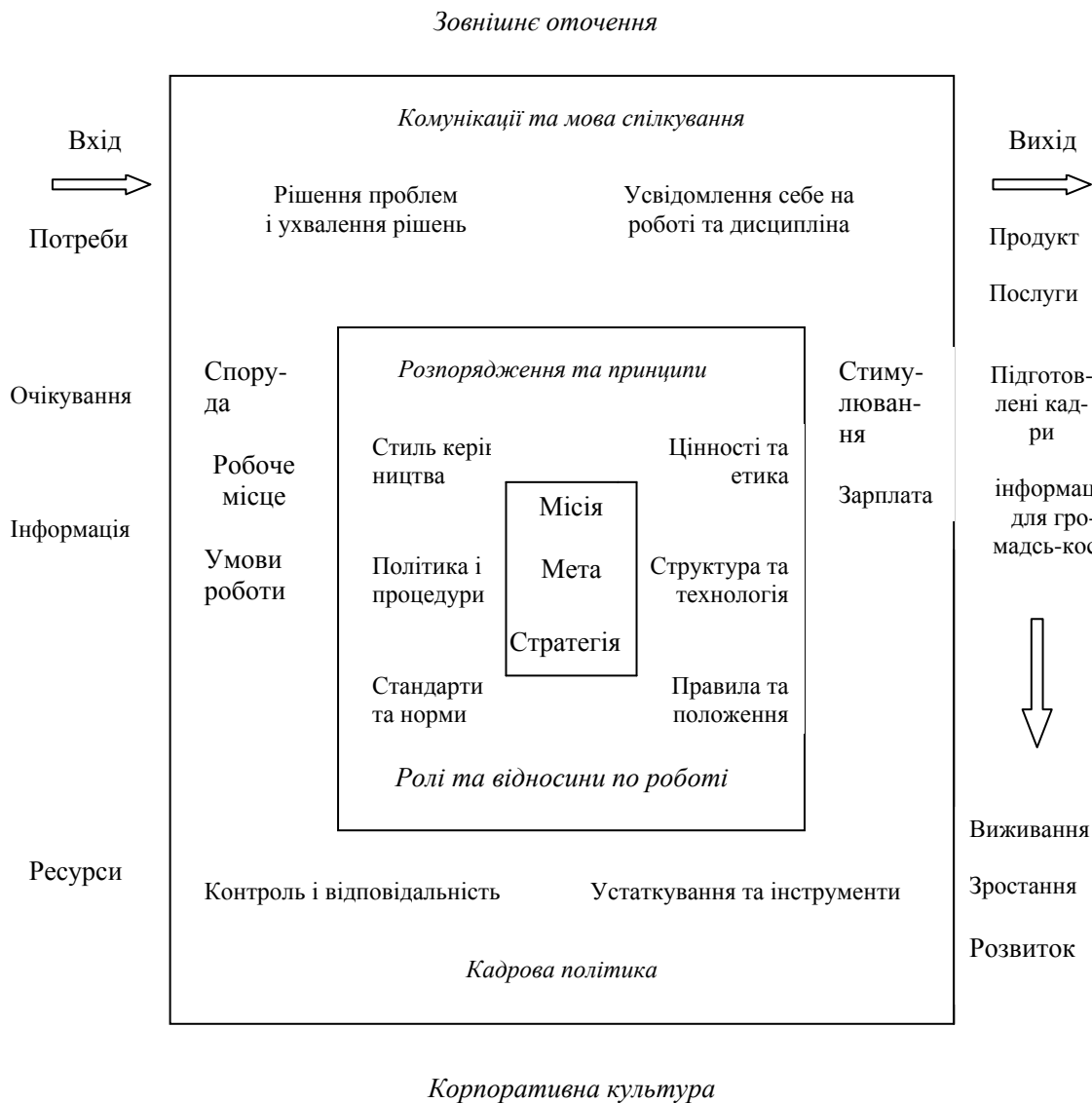


Рис. 1. Множинна аспектів корпоративної культури [1].

Виклад основного матеріалу. Дослідження доводять (рис. 1) що корпоративна культура будь-якого підприємства не повинна суперечити загальноекономічним закономірностям. Тому підприємство повинно враховувати ринкові, соціальні, політичні, економічні та екологічні фактори, які формують середовище його діяльності. Саме ці фактори є підґрунтям виникнення передумов щодо формування корпоративної культури. До передумов формування корпоративної культури можна віднести такі фактори::

- ринкові, що характеризуються розвитком та рівнем конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, розподілом доходів населення, зміною попиту, трудностю або легкістю процесу проникнення на ринок.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

- організаційні, характеризують різноманітність форм власності, методи управління, системи управління персоналом та якістю на підприємстві, організацію найму і просування співробітників по кар'єрній сходинці.
 - економічні, що виражаються через доступність кредитів, впливом курсів обміну валют, розміром податків, темпами економічного зростання, рівнем інфляції, рівнем процентної ставки, грошово-кредитну і фінансову політику; тенденції на ринку коштовних паперів і багато інших.
 - технологічні – це дія технологічних передумов, які можна оцінювати як процес утворення нового і руйнування старого. Технологічні зміни, що прискорюються, скорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, тому організації повинні прогнозувати ті зміни, що несуть у собі нові технології. Вони можуть впливати не лише на виробництво, але і на інші сфери діяльності, наприклад, на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема скорочення надлишкової робочої сили, що вивільняється внаслідок впровадження нових, продуктивніших технологічних процесів) [2].
 - соціальні проявляються за допомогою показників народжуваності; смертності, коефіцієнтів інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнта середньої тривалості життя; стилю життя; освітніх стандартів; відношенням до праці; відношенням до відпочинку; відношенням до якості товарів і послуг; вимогами щодо контролю за забрудненням навколишнього середовища; соціальною відповідальністю та соціальним добробутом.
 - політично – правові – це зміни в податковому законодавстві; розташування політичних сил; стосунки між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; державне регулювання; стосунки уряду з іноземними державами. Деякі з цих чинників впливають на всі комерційні організації, наприклад, зміни в податковому законодавстві. Інші, наприклад, антимонопольне законодавство – лише на невелику кількість фірм, що діють на ринку. Треті – істотні, перш за все, для політичних організацій, наприклад, розташування політичних сил або результати виборів у Верховну Раду. Проте в тій чи іншій мірі, прямо або опосередковано, політичні і правові чинники впливають на всі види діяльності.
 - екологічні – регламентують доступність для виробництва природних ресурсів, встановлюють вхідні екологічні бар'єри для бізнесу, вимоги щодо екологічності продукції підприємства.
- Основні групи заходів, що можна сформулювати в межах корпоративної культури на підставі перелічених передумов можна визначити як: інформаційні, аналітичні та комунікативні (рис. 2).

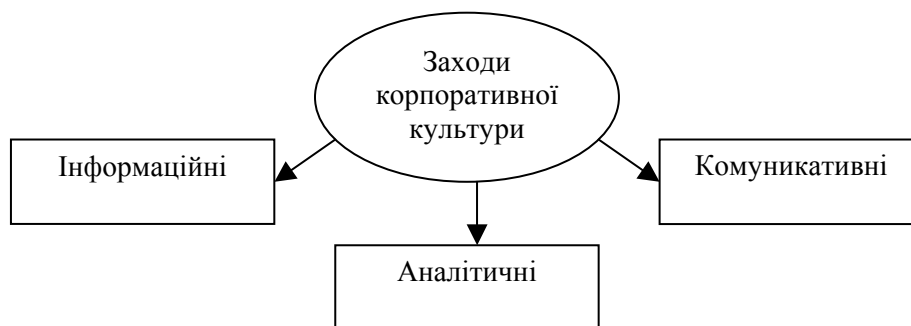


Рис. 2. Заходи, що формують корпоративну культуру

Інформаційні заходи – це багатоканальні комунікації. Вони призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю. Від системи внутрішньофірмового інформування багато в чому залежить формування корпоративного духу, що забезпечує «прозорість» і «гласність» діяльності всіх структурних підрозділів для власних співробітників.

У сучасному менеджменті управління персоналом здійснюється, перш за все, за допомогою ефективних комунікацій. Для цього створюються канали внутрішньофірмового спілкування, що забезпечують ефективну циркуляцію вичерпної інформації в режимі on - line всередині трудового колективу, діалог між керівниками і керованими, підрозділами за ієрархією та гетерархією. Створюється система інформаційного зв'язку, яка дозволяє:

- визначити початкову загальну необхідну інформацію;
- оцінити рівень доступу та канали «розповсюдження» інформації з урахуванням диференційованих інтересів;
- висвітити інформацію в обсязі, необхідному для забезпечення узгодженості інтересів керівників і підлеглих;
- контролювати її проходження та своєчасне отримання;
- визначити ефективність інформаційної комунікації (зворотний зв'язок).

До основних інформаційних заходів внутрішньофірмового менеджменту відносяться:

- фірмові публікації: внутрішні видання – фірмова газета, журнал, листок, інформаційний (корпоративний) бюлетень; інша друкарська продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження, – поздоро-

влення, співчуття, індивідуальне листування, копії і виписки з офіційних документів (репринти), звіти і т.ін.;

- аудіовізуальні засоби – корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал), кабельне віщання (радіо, телебачення, внутрішня комп'ютерна мережа). За допомогою аудіовізуальних засобів вирішується не тільки інформаційне завдання, але і створюється сприятливий емоційний фон стосунків, позитивна соціально-психологічна налаштованість;
- дошки оголошень (поточні новини) – з'єднують потоки офіційної і неофіційної внутрішньокорпоративної інформації.
- «гаряча телефонна лінія» – пряма взаємодія керівників і підлеглих, що дає можливість швидкого проходження сигналів «зворотного зв'язку» (критичних зауважень, пропозицій тощо), а також демонструє прозорість роботи керівництва та довіру працівників [3].

Аналітичні заходи корпоративної культури є засобами, що призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства на будь-які події. Сучасне управління в умовах достатнього накопичення матеріальних ресурсів (економічного, фізичного, фінансового капіталу), орієнтовано на якість людського ресурсу, який є невичерпним за своєю суттю і стає головним надбанням організації в боротьбі за виживаність і конкурентоспроможність в ринкових умовах, в зовнішньому середовищі. Управління людськими ресурсами напряму пов'язано з корпоративною культурою, яка забезпечує внутрішню інтеграцію (не-економічна характеристика) персоналу організації, що визначає її ринкову (економічну) активність. Виступаючи як «культурний капітал» вона є необхідною складовою ефективною і результативною діяльності підприємства [3].

Для ефективного управління людськими ресурсами необхідним є те, що цінності та установки співробітників мають співпадати з цілями та цінностями компанії.

В зв'язку з цим, до групи аналітичних заходів корпоративної культури входить:

- моніторинг персоналу – моніторинг думок працівників підприємства на поширену серед них раніше інформацію – дозволяє реалізувати процедури діагностики і прогнозування кадрової ситуації, визначити істотні індикатори стану кадрового потенціалу, а також розробити комплексну програму постійної діагностики і сприяти розвитку вмінь і навиків працівників [5].
- атестація персоналу – дозволяє провести діагностику якості персоналу, тобто отримати інформацію про рівень працездатності співробітників, виявити моменти, що ускладнюють їх роботу, і своєчасно вирішити ці проблеми, оцінити результати їх праці, визначити відповідність посаді, що обіймає, виявити недоліки в рівні підготовки, скласти план розвитку працівника, перевірити сумісність з колективом (уміння працювати в команді, лояльність організації, працевлаштуванню і керівництву), перевірити ступінь мотивації до праці, визначити перспективи щодо кар'єри працівника. Атестація персоналу – один із способів не тільки підвищення ефективності роботи співробітників, але і їх відповідальності, виконавчої дисципліни, морального і психологічного клімату в організації [6];
- корпоративне навчання – дозволяє підвищити кваліфікацію співробітників, що не тільки забезпечує стабільність і ефективність роботи, але й у багато разів підвищує значимість самої компанії [7];
- адаптаційні тренінги – сприяють ефективній адаптації нових співробітників за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, дають можливість швидкого включення «новачків» в конкурентні стосунки, за допомогою не тільки використання традиційних підходів, але і впровадження нових для організації підходів, запропонованих безпосередньо «новачками» [8];
- комплексний аналіз підсумків опитувань, що проводяться серед працівників підприємства, результатів анкетування і тому подібне.

Головною перевагою комунікативних заходів корпоративної культури є безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками та керівництвом. До комунікативних заходів відносять:

- виступи керівництва, відкриті інтерв'ю, відкриті звернення, вечори питань і відповідей, усні повідомлення керівництва, оголошення наказів керівництва – сприяють підняттю соціального тону, відчуттю кожного співробітника членом однієї команди, стають оптимістичними стосунки співпраці при вирішенні загальних завдань, посилюється прагнення до залагоджування особистих розбіжностей та внутрішнього групового захисту від зовнішніх негативних явищ [3];
- корпоративні свята (День народження підприємства, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів), збори і засідання (як правило, присвячені до днів загальнодержавних пам'ятних і урочистих дат), вечори відпочинку – спеціальні заходи, що ініційовані та фінансуються компанією, організовані для персоналу, партнерів, клієнтів або іншої цільової аудиторії, присвячені урочистій події в житті компанії або суспільства, що є засобом підтримки корпоративної культури або досягнення комерційної мети підприємства. Основним завданням корпоративного свята – викликати у людини відчуття приналежності до підприємства, відчуття єдиного цілого [9];
- змагання, до речі не так важливо чи буде це турнір по шахах або з футболу, головним є бажання самих учасників та додаткова можливість проявити свої здібності і якості в неробочий час; змагання сприяють прояву згуртованості колективу, виявленню нових талантів співробітників [10].
- розробка і впровадження корпоративних стандартів, фірмового стилю – єдиної комплексної конструкції, що є художнім вирішенням системо утворюючих елементів корпоративного і особового іміджу, дозволяє ідентифікувати індивідуальність підприємства, тому що у фірмовому стилі інтегруються візуальні і вербальні складові, по яких про неї судитимуть громадськість і складатиметься репутація.
- соціальні програми – спеціальні заходи, церемонії, відвідини, вітання, спонсорські акції, добродійні програми і тому подібне, що демонструють участь фірми в суспільному житті, внесок в добробут регіону [11].

Таблиця 1. Зв'язок між передумовами та заходами щодо формування корпоративної культури підприємства

Заходи	Інформаційні: – ЗМІ; – Інтернет; – вивіски, реклама; – патентування; – аудіовізуальні засоби; – «гаряча телефонна лінія»; – дошки оголошень, дошки шани	Аналітичні: – моніторинг; – атестація; – навчання	Комунікативні: – формування стилю; – соціальні програми; – корпоративні свята; – дрес - код
Передумови			
Ринкові	+	+	+
Організаційні	+	+	+
Соціальні	+	+	+
Економічні	+	+	+
Політично – правові	+	–	–
Екологічні	+	–	–

+ проявлений вплив передумови щодо впровадження заходу по формуванню корпоративної культури підприємства;

- зв'язок між передумовою та заходом не проявлено.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

По-перше, формування корпоративної культури нерозривно пов'язано з процесами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, та сприяють їх зміцненню.

По-друге, всі заходи щодо формування корпоративної культури можна згрупувати по трьох ознаках: інформаційні, аналітичні і комунікативні. Кожен захід здійснює свій вплив на ефективність діяльності підприємства, яка за своєю суттю має як економічний так і соціальний характер.

По-третє, мають своє обґрунтування та обставини упровадження кожного заходу. До передумов формування корпоративної культури можна віднести вимги що висувають ринкові, організаційні, економічні, соціальні, політико-правові та екологічні фактори зовнішньої середовища підприємства.

Перспективністю подальшого дослідження є визначення безпосередньо витрат на формування корпоративної культури та їх фінансування у межах бюджету підприємства.

Джерела та література

1. Jaques E. The changing culture of a factory / E. Jaques– New York: Dryden Press, 1952. – 651p.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А. Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
3. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005. – 352 с.
4. Коуман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коуман // Общественные науки и современность. – 2001. – №3. – С. 15 – 32.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров – М.–2002. – 256 с. электрон. Библиотека/ режим доступа: <http://www.vusnet.ru/forum>.
6. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
7. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев. – М.: Экономика, 1972. – 279 с.
8. Гибсон Д. Л. Организации. Поведение. Структура. Процессы / Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х. Донелли. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 405 с.
9. Новиков В. Прибавка к премии. Праздники для сотрудников стали неотъемлемым элементом корпоративной культуры / В. Новиков // Эксперт Северо-Запад. – 2001. – № 10. – С. 15 – 28.
10. Ушакова Д. Славянская корпоративная культура как инструмент тонкого управления / Д. Ушакова // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 4. – С. 27 – 29.
11. Ситников А. Репутация компании и управление персоналом / А. Ситников // Имидж контакт, 2003. – С.17–20.