

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.101

**Харун О.А.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
*Хмельницький національний університет*

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

**Харун О.А. Управление трудовым потенциалом предприятий на засадах корпоративної культури.** Визначено сутність корпоративної культури та її обов'язкові складові елементи. Виділено функції та інструменти, що формують корпоративну культуру і здійснюють вплив на управління трудовим потенціалом підприємств. Охарактеризовано рівні впливу корпоративної культури на трудовий потенціал підприємств. Розкрито переваги розвитку трудового потенціалу працівника та підприємства на основі корпоративної культури.

**Ключові слова:** корпоративна культура, трудовий потенціал, персонал, підприємство, управління.

**Харун Е.А. Управление трудовым потенциалом предприятий на основе корпоративной культуры.** Определена сущность корпоративной культуры и ее обязательные составляющие элементы. Выделены функции и инструменты, формирующие корпоративную культуру и оказывающие влияние на управление трудовым потенциалом предприятий. Охарактеризованы уровни влияния корпоративной культуры на трудовой потенциал предприятий. Раскрыты преимущества развития трудового потенциала работника и предприятия на основе корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, трудовой потенциал, персонал, предприятие, управление.

**Kharun O.A. Management of labor potential of enterprises on the basis of corporate culture.** The essence of corporate culture is determined and its obligatory components are allocated. The essence of corporate culture and its compulsory elements are determined. The functions and tools that form the corporate culture and influence the management of the labor potential of enterprises are highlighted. The level of influence of corporate culture on the labor potential of enterprises is described. The advantages of developing the labor potential of an employee and enterprise on the basis of corporate culture are revealed.

**Key words:** corporate culture, labor potential, personnel, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** За умов розвитку євроінтеграційних процесів важелом якісного розвитку трудового потенціалу підприємств є розвинута корпоративна культура. Вона формує ціннісні орієнтири поведінки керівництва та підлеглих на підприємствах, об'єднує їх у спільних прагненнях до всебічного розвитку підприємства, формування іміджу команди, здатної до розроблення й упровадження передових, оригінальних ідей і новацій.

Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована як на розвиток виробництва, так і на соціальний розвиток колективу) [1].

Однак для більшості підприємств України притаманні приклади нерозвинутої корпоративної культури або орієнтація корпоративної культури суто на виконання виробничих завдань [2]. Також вітчизняні підприємства недостатньо приділяють уваги корпоративній культурі саме в контексті управління трудовим потенціалом підприємств, що зумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвиток наукових підходів до дослідження впливу корпоративної культури на процес управління трудовим потенціалом знайшло відбиття в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: С. Адамса, Ю. Анісімова, В. Багутина, Д. Богині, А. Воронкової, В. Врума, О. Грішнєвої, Ю. Давидова, В. Данюка, П. Друкера, А. Егоршина, Г. Захарчин, А. Кібанова, Т. Кицак, А. Колота, Е. Лібанової, Є. Лоулера, Н. Лукьянченко, І. Мажури, В. Маслової, А. Маслоу, Г. Назарової, В. Никифорова, В. Петюха, Л. Портера, А. Пригожина, Р. Рютенгера, М. Семикіної, Т. Соломанідиної, В. Співак, Л. Шаульської, Е. Шейна, С. Шекшні та ін. Незважаючи на вагомий теоретичні здобутки із зазначеної проблеми, питання управління трудовим потенціалом на засадах корпоративної культури досліджуються поверхнево і вимагають ґрунтовнішого опрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження основних аспектів управління трудовим потенціалом підприємств на засадах корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Сильна корпоративна культура поєднує всі елементи філософії підпри-

емства на основі стратегічної концепції його розвитку і досягненні цілей. Вона є певним «моральним кодексом поведінки» працівників, що вступають у корпоративні відносини у процесі управлінської діяльності. Корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди усталеною формою корпоративних відносин, від її гнучкості залежить ефективність професійно-трудоного адаптування персоналу підприємства [3].

Перші посилання на поняття культура підприємства датуються 1936 р. та належать М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальних норм». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко використовувалися багатьма дослідниками, та вже у 80-х роках концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії підприємства [4].

Різні науковці для її характеристики часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації», «фірмова культура».

На нашу думку, найбільш прийнятним для менеджерів сучасних підприємств є розуміння того, що корпоративна та організаційна культури є різними, незалежними один від одного поняттями. Таке бачення можна пояснити тим, що здебільшого організаційна культура носить імперативний характер, який відображається в документах, наказах тощо, тоді як корпоративна культура є цінностями, що властиві підприємству і виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і середовища підприємства. Тобто корпоративна культура не може мати імперативного характеру в силу її специфіки [5, с. 106].

Відзначимо, що корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються кожним працівником, та визначає його поведінку та роботу всього підприємства.

Провідний фахівець у сфері менеджменту Е. Шейн виділив низку явищ, які практично завжди асоціюються з корпоративною культурою: поведінкові аспекти у спілкуванні людей (мова, звичаї, традиції, ритуали); колективні норми (негласні стандарти і цінності, прийняті на підприємстві); офіційні правила (публічно заявлені принципи, яким підприємство намагається слідувати); формальна філософія (різноманітні ідеологічні та політичні принципи, що регулюють діяльність підприємства); негласні правила роботи підприємства; клімат (відчуття, передане на підприємстві через зовнішні обставини і форми взаємодії працівників); усталені навички (демонстрація певних навичок під час виконання завдання); образ думок (розділяється працівниками підприємства образ думок, що визначає сприйняття, погляди підприємства); загальне розуміння (виникає під час спілкування працівників підприємства); метафори та інтегровані символи (ідеї, почуття й образи, за допомогою яких підприємство себе характеризує).

На думку автора, корпоративна культура передбачає певний рівень стабільності, тобто щось, що розділяється всіма працівниками. Вона має бути глибоко опрацьована і досить стабільна. Е. Шейн сутністю корпоративної культури вважає «стабільність», яку він визначив як сукупність основних положень, вироблених у міру вирішення підприємством проблем

зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що розділяються всіма учасниками підприємства і досить опрацьовані, щоб подавати їх як приклад поведінки, способів думок і почуттів для вирішення проблем новим учасникам підприємства [6].

Вважається, що підприємство має культуру тоді, коли воно має історію, яка визначає формування колективних базових уявлень. Підприємства, які характеризуються високою плинністю кадрів або мало-змістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру.

Обов'язковими (загальноприйнятими) складовими елементами корпоративної культури підприємства є:

- пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в підприємстві: статус, титули, просування по службі, саму роботу;

- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції тощо;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, а також шляхи й методи вирішення конфліктних ситуацій;

- процес розвитку працівника та навчання, процедура інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується на підприємстві;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи і відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль [7].

На нашу думку, вищезазначені елементи є невід'ємними складниками корпоративної культури і повністю відображують її сутність. Маючи загальну картину про розвиток елементів корпоративної культури, управлінці зможуть приймати відповідні рішення щодо подальших дій та розвитку.

Таким чином, корпоративна культура підприємства – це один із найважливіших стратегічних інструментів сучасного менеджера. Вона має включати в себе всі елементи функціонування підприємства – від стратегії та цілей до відношення до клієнтів та підприємств-конкурентів.

Вивчення досвіду економічно розвинених країн та наукової думки доводить, що розкриття творчих можливостей людини, її прагнень до реалізації здібностей, трудової та інноваційної активності можливо досягти на основі запровадження корпоративної культури [8]. Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: по-перше, встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація); по-друге, сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [9, с. 6].

Забезпечення успішного впровадження будь-яких змін на підприємстві та максимізація цінностей трудового потенціалу супроводжується цілеспрямованим управлінням корпоративною культурою. Здатність керувати корпоративною культурою повинна стати обов'язковою компетенцією керівників, оскільки її правильне формування є визначальним чинником успіху підприємства. Наявність цієї компетенції стає необхідною, хоча і не достатньою, умовою якісного менеджменту. Звідси впливає головна проблема – необхідність визначення правильної, найбільш придатної для підприємства корпоративної культури і, що особливо важливо, її зміни відповідно до визначених пріоритетів [10].

Головною метою корпоративної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Досягнення головної мети корпоративної культури можливе через підвищення трудового потенціалу та призводить до зростання компетентності персоналу, що у кінцевому підсумку забезпечує зростання прибутку підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть виконувати роботу на новому устаткуванні, за прогресивною методикою, генерувати нові ідеї, творчі підходи, проявляти ініціативу та пропонувати нові раціоналістичні рішення.

Трудовий потенціал можна визначити у вигляді граничного значення сукупності професійних, особистісних характеристик, творчих здібностей, мотивації працівника і його здатності до розвитку на даний момент часу. Трудовий потенціал, по суті, – це різниця між максимально можливою віддачею працівника за найсприятливіших умов і віддачею за наявних умов за заданого рівня компетенції на даний момент часу. Важливо, що трудовий потенціал – векторна величина, тобто низьке значення одного компонента не може бути компенсоване високим значенням іншого. Вектор трудового потенціалу може міняти напрям (тобто характер розвитку – зростати або зменшуватися), форму розвитку (прямолінійно, експоненціально, у вигляді синусоїди й ін.). Із визначеного вище бачимо, що завдання корпоративної культури – задати вірний напрям і характер розвитку трудового потенціалу для даного підприємства [11].

Наявність впливу корпоративної культури на управління трудовим потенціалом підприємства доводять її функції:

- надання працівникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складники трудового потенціалу);

- допомога новим працівникам швидко адаптуватися і долучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність);

- стимулювання вияву індивідуальної і колективної відповідальності під час виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [5].

У результаті реалізації функцій корпоративної культури система управління трудовим потенціалом підприємства забезпечує формування внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розширює систему знань.

Управління трудовим потенціалом підприємств може змінюватися поступово під впливом застосовуваних інструментів, що забезпечить послідовне самоусвідомлення працівником своєї ролі в системі управління та участі в досягненні кінцевих результатів підрозділу, в якому працює, і підприємства загалом.

Усі інструменти, які формують відповідну корпоративну культуру, поділяють на два види. До інструментів першого виду належать самоорієнтація працівників (за допомогою самоусвідомлення власної ролі) на кінцеві результати їхньої діяльності, пов'язані із цілями підприємства, цільовий посадовий профіль і самооцінка праці. До інструментів другого виду належать технології оцінки результатів трудової діяльності за участю працівників, а також оцінка ділових і особистих якостей персоналу, що відповідають виконуваним функціям на займаній посаді [12].

Отже, перший вид інструментів спрямовує працівників на досягнення цілей підприємства на основі перегляду ними суті власної діяльності, а другий – мотивує підвищення трудової віддачі кожного на конкретному робочому місці в межах досягнення цих цілей.

Ефективність управління трудовим потенціалом залежить від соціально-психологічних умов праці на підприємстві, системи соціально-трудоких відносин, стилю управління і мотивації праці, що у цілому формує культуру підприємства. Рівень впливу корпоративної культури на трудовий потенціал можна визначити як низький, середній та високий.

Низький рівень впливу корпоративної культури на діяльність підприємства та управління трудовим потенціалом свідчить про недостатню підтримку вибраної стратегії. Базові цінності й норми поведінки не сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства і, зокрема, не підвищують мотивацію працівників.

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

Високий рівень впливу корпоративної культури на якість управління трудовим потенціалом підприємства свідчить про потужну підтримку вибраної стратегії, високий ступень поділу цінностей «стейкхолдерами», успішну реалізацію поставлених корпоративних цілей, стабільний розвиток, високу якість трудового життя персоналу, інноваційну спрямованість. Це потужний корпоративний ресурс розвитку, інструмент впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства. Можна стверджувати, що в таких умовах корпоративна культура виступає суттєвою конкурентною перевагою підприємств і дає змогу суттєво вплинути на якість управління трудовим потенціалом [13].

Окрім того, позитивна корпоративна культура повинна відповідати таким вимогам: безперервний процес навчання працівників, формування в них високоморальних норм поведінки; об'єднання системи цінностей робітника-індивіда із системою цінностей підприємства; виховання у персоналу глибоких переконань та віри у

свою справу, свого керівника, своїх товаришів та техніку; заохочення автономії, активності та новаторства працівників; тісний взаємозв'язок між усіма членами колективу, здоровий морально-психологічний клімат; системний контроль із боку керівництва; одночасне сполучення гнучкості і твердості на підприємстві [14, с. 238].

Управління трудовим потенціалом на засадах корпоративної культури підприємства дає змогу отримати низку переваг [15]:

- 1) для працівника:
  - досягнення вищого посадового статусу на підприємстві;
  - потенційно вищий ступінь задоволення від роботи на підприємстві, яка надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя;
  - можливість вищої оплати праці;
  - отримання змістовнішої й адекватної професійним інтересам роботи;
  - розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства;
- 2) для підприємства:
  - ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і завдань підприємства;
  - своєчасне забезпечення підприємства персоналом із відповідним професійним досвідом;
  - створення ефективних стимулів для трудової віддачі і розвитку персоналу;
  - здатність акумулювати професійний досвід і підвищення лояльності працівників до підприємства.

Як бачимо, корпоративна культура може суттєво впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку персоналу, збагачення чи збіднення (деградацію) трудового потенціалу підприємства. Своєю чергою, трудовий потенціал прямо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, корпоративна культура здійснює вплив на управління трудовим потенціалом підприємства, дає змогу орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Також корпоративна культура впливає на діяльність підприємства. Чим вище рівень корпоративної культури, тим менше персонал потребує чіткого регламентування діяльності, директив, настанов, детальних схем і докладних інструкцій. До того ж чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Низький рівень корпоративної культури викликає низку негативних соціально-економічних наслідків: заборгованість із виплати заробітної плати, погіршення соціальних взаємовідносин, високу плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, низьку зацікавленість персоналу в результатах своєї трудової діяльності, невідповідність умов безпеки та охорони праці, низьку інноваційну активність персоналу. Подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на визначення показників корпоративної культури, що віддзеркалюють її вплив на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. Управління економікою: теорія та практика. 2013. № 2013. С. 343–353.
2. Кицак Т.Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки. К.: КНЕУ, 2007. № 5. С. 27–29.
3. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомирська, Н.В. Смолінська, І.І. Грибик. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2009. Вип. 640. С. 327–333.
4. Козлов В.В. Корпоративна культура. М.: Альфа-Прес, 2009. 422 с.
5. Коваленко Н.В., Мова О.В. Теоретичні аспекти корпоративної культури та її вплив на трудовий потенціал українських підприємств. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25(2). С. 103–111.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
7. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки. Спец. вип. «Соціально-трудові відносини: теорія та практика»: у 3-х т. Київ: КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94–100.
8. Грішнова О.А., Голяка О.М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. Формування ринкової економіки. К.: КНЕУ, 2007. Т. 2. Ч. I. С. 176–186.
9. Корпорації: управління та культура: монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура; за ред. А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
10. Стус В.О. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління підприємством. URL: [http://ukrlogos.in.ua/10.12.2015\\_25.pdf](http://ukrlogos.in.ua/10.12.2015_25.pdf).
11. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова розвитку персоналу. Вісник Донецького університету. Серія «Економіка і право», спецвип. 2011. № 2011. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/64/9357-organizacijna-kultura-yak-skladova-rozvitku-personalu.html>.
12. Управлінські аспекти соціальної роботи / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2004. 368 с.
13. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 24. С. 45–48.
14. Компанієць В.В., Польова В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 39. С. 236–239.
15. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с.