

– К.: Вища школа, 2000.

5. Михайлушин А. И., Сергейчук В. С. Некоторые пути интенсификации учебного процесса в вузе // Проблемы интенсификации подготовки специалистов и эффективность их использования в народном хозяйстве. – Л.: ЛИЭИ, 1987.

6. Рейнгард И. А., Ткачук В. И. Интенсификация учебного процесса – основа его перестройки // Психолого-педагогическое обеспечение интенсификации учебно-воспитательного процесса. – Днепропетровск, 1988. – С. 3 – 12.

7. Нісімчук А. С., Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології: Навч. посіб. – К.: Просвіта, 2000.

8. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання // Вибрані педагогічні твори: У 2 т. – К.: Рад.школа, 1983. – Т. 1.

9. Занков Л. В. и др. Обучение и развитие (Экспериментально – педагогическое исследование) / Под ред. Л. В. Занкова. – М.: Педагогика, 1975.

10. Бабанський Ю. К., Поташник М. М. Оптимізація педагогічного процесу (в запитаннях і відповідях). – К.: Рад. школа, 1984.

11. Бех И. Д., Максименко С. Д. Актуальные проблемы познавательной деятельности. – К., 1979.

12. Паламарчук В. Ф. Школа учит мыслить. – М.: Просвещение, 1987.

13. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: Монографія / За ред. І.А.Зязюна. – К.: ВІПОЛ, 2000.

14. Сисоева С. О. Теоретичні і методичні основи підготовки вчителя до формування творчої особистості учня: Дис. ...д-ра пед. наук. 13.00.04. – К., 1997.

15. Мороз О. Г. Особистість майбутнього педагога // Вища школа України. – 2002. – № 3. – С. 50 – 54.

16. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як світова тенденція і державна політика // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічних університетах: методологія, досвід, перспективи: Міжнар.наук.-практ.конф. – К., 1999. – С. 59 – 64.

Г. О. Несторенко, м. Запоріжжя

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Актуальність розробки теоретичного підґрунтя управління корпоративною культурою обумовлена тим, що остання сьогодні визнається одним із найефективніших інструментів “непрямого” управління персоналом. Про це свідчить і чисельність, і зміст робіт із проблематики корпоративної культури [Див., напр.: 2; 4 – 7; 9]. Проте, наскільки ми можемо судити, і в цих роботах немає чітко визначених принципів управління корпоративною культурою

Як було показано нами раніше, корпоративну культуру можна розглядати як таку, що складається з організаційної та самоорганізаційної культур, причому саме специфіка організаційної культури (яка включає ідеологію, ділові принципи та символіку управлінського впливу на персонал підприємства) значною мірою визначає тип корпоративної культури [Див.: 10]. Більше того: можна стверджувати, що рівень ефективності роботи персоналу прямо пропорційно залежить від ступеня однорідності корпоративної культури, тобто ефективна робота співробітників організації можлива виключно за умови достатнього рівня відповідності організаційної культури самоорганізаційній, а отже і організаційної культури – корпоративній культурі. Недотримання цієї умови (згідно із загальними законами управління, зокрема, із законом цілепокладання та із законом зворотного зв'язку) спричинює постановку нереальних цілей, хаотичне управління, вихід об'єкту управління з-під контролю тощо.

Не маючи на меті розглядати такі крайні випадки, для формулювання в цій статті

принципів управління корпоративною культурою є сенс передусім розробити типологію корпоративних культур у відповідності до типів організаційних (або організаційно-управлінських культур).

Так, Р.Акофф виділяє 4 типи культур організації залежно від ступеня залучення співробітників до постановки цілей організації та до вибору засобів досягнення поставлених цілей [1]:

- відносини автократії з низьким ступенем залучання робітників як до процесу постановки цілей, так і до вибору засобів їх досягнення спричинюють усталення корпоративного типу культури (типовим прикладом якого є традиційно керована організація з централізованою структурою управління);

- відносинам автономії з низьким ступенем залучання співробітників до постановки цілей організації та з високим ступенем залучання персоналу до вибору засобів досягнення мети відповідає “партизанський” тип культури (що характерно, наприклад, для кооперативів, творчих спілок, клубів);

- навпаки, високий ступінь залучання робітників до процесу постановки цілей на тлі незначного ступеня залучання їх до вибору засобів досягнення цих цілей характеризує відносини “доктор – пацієнт” і, відповідно, консультативний тип культури (який зазвичай усталюється в інститутах соціальних та інших послуг – наприклад, у навчальних та лікувальних установах);

- відносини демократії з високим ступенем залучення персоналу як до постановки цілей організації, так і до процесу вибору засобів їх досягнення характерні для підприємницького типу культури (типовими прикладами якого виступають групи й організації, які управляються “за цілями” або “за результатами”, компанії зі структурою “перегорнутої піраміди”).

Деякі вітчизняні автори використовують цікаву розгорнуту класифікацію типів організаційних культур за Ч.Хенді [Див., напр.: 7; 12], який подає характеристики організаційних культур чотирьох типів, позначаючи їх іменами давньогрецьких богів, які уособлюють кожний із типів культури:

- культура влади (Зевс), для якої характерне зосередження влади в центрі та поступове зменшення її з віддаленням від центру, є ефективною у невеликих підприємницьких, часто сімейних організаціях – для такої культури з сильною владою, патріархальними традиціями, імпульсивністю та харизмою на фоні швидкого прийняття рішень і недорогого управління недовіком є не завжди оптимальне рішення;

- культура ролі (Аполлон), яку характеризує влада нагорі та чітка ієрархічна структура організації, ефективна в організаціях-монополіях, у збройних силах, державних установах і підприємствах, коли зміни відбуваються вкрай рідко – перевагою цього типу культури є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, а недоліками – дорогий апарат і відношення до людей як до взаємозамінної частини машини управління; основним способом комунікацій – посадові інструкції, інформаційні системи, бюджет;

- культура задачі (Афіна), що відповідає зосередженню влади в організації у вузлах (у клітинах задач), ефективна в дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології або на початку діяльності фірми – перевагами такої культури є високі творчі результати та важливі інновації, а недоліками – значні витрати і недовговічність таких організацій;

- культура особистості (Діоніс) – тип культури, за якого у владі немає необхідності

та який можна охарактеризувати як “скупчення зірок”, коли кожен зі співробітників сам відповідає за власну долю, – ефективний у кооперативах лікарів, адвокатських конторах, консультативних фірмах, західних університетах тощо; такий тип культури дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але кожен співробітник може сподіватися головним чином на себе самого і комунікації забезпечують помірну координацію дій.

Американські вчені К.Камерон і Р.Куїнн [4] пропонують власну типологію організаційних культур, які відрізняються певним набором цінностей, а специфіка яких визначається положенням на двох осях: “гнучкість і дискретність – стабільність і контроль”, “внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація”:

- кланова культура (переважає внутрішній фокус та інтеграція, гнучкість і дискретність домінують над стабільністю та контролем), яка формується в організаціях, що схожі на велику родину завдяки відданості традиціям, високій обов’язковості, націленості на довгострокову вигоду від удосконалення окремої особистості, акцентам на згуртованості колективу та на здоровому моральному кліматі, заохочуванні бригадної роботи та участі співробітників у бізнесі та згоді;

- адхократична культура (переважає зовнішній фокус і диференціація, гнучкість і дискретність домінують над стабільністю та контролем) характеризує динамічне підприємницьке та творче місце роботи, в якому люди готові ризикувати, сполучним елементом організації є відданість експериментам та інноваціям, у довгостроковій перспективі акцент робиться на зростанні та здобутті нових ресурсів, заохочується особиста ініціатива та свобода;

- ієрархічна культура (переважає внутрішній фокус та інтеграція, стабільність і контроль домінують над гнучкістю та дискретністю) усталюється в дуже формалізованому та структурованому організаційному середовищі, в якому діями співробітників керують процедури, лідери – раціонально мислячі координатори та організатори, організацію об’єднують формальні правила й офіційна політика, довгострокові турботи організації складаються із забезпечення стабільності та отримання показників плавного ходу рентабельного виконання операцій, а успіх визначається термінами надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат;

- ринкова культура (переважає зовнішній фокус і диференціація, стабільність і контроль домінують над гнучкістю та дискретністю) характерна для орієнтованої на результати організації, головною турботою якої є виконання поставленої мети, співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, успіх визначається термінами проникнення на ринки та ринковою часткою, важливим є конкурентне ціноутворення, стиль організації – жорстка лінія на конкурентоспроможність.

Як зазначають автори навчального посібника “Корпоративна культура”, виділені К.Камероном і Р.Куїнном типи організаційних культур частково збігаються з типологією Ч.Хенді: ієрархія – це культура Аполлона, адхократія певною мірою поєднує риси культури Афін та Діоніса, клан містить деякі елементи культури Зевса [7, 257]. Принципово важливим є положення К.Камерона та Р.Куїнна про те, що тип культури змінюється за період історії діяльності організації, а також залежно від вимог зовнішнього середовища. У більшості організацій тією чи іншою мірою використовуються одночасно ознаки всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінантою.

Ми повністю згодні з поглядом, що будь-яка з типологій, які містять 4 типи організаційних культур, не дає повної картини цього явища, повного відображення як організаційно-управлінських, так і соціокультурних факторів, а тому базою для типології корпоративних культур обираємо узагальнену на основі попередніх досліджень повнішу типологію, яка включає 8 типів організаційно-управлінських культур [7, 264-265]: 1) влада, 2) роль і правила, 3) колегіальність, 4) велика сім'я, 5) творчі команди, 6) зірки, 7) задачі, 8) конкуренція. Оскільки в організаціях із різними видами управління формується відповідна корпоративна культура, то правомірно, на наш погляд, виділяти 8 типів корпоративної культури залежно від виду управління. Особливості кожного з цих типів корпоративної культури зумовлюють специфічний вплив на роботу персоналу організації, зокрема на ефективність цієї роботи, отже, є сенс розглянути особливості корпоративної культури різних типів залежно від виду управління в контексті їх впливу на роботу персоналу організації.

1. Культура влади – тип корпоративної культури, що ґрунтується на владі-власності або “владі-харизмі”, пов’язаний із особистістю лідера, що спричинює виконання наказу кожним співробітником. Лідер за такого типу культури уособлює сильну владу, патріархальні традиції, ірраціональну, але часто великодушну владу, імпульсивність і харизму. Переважає інтуїтивне цілісне мислення керівника з нелюбов’ю до логіки, рішення ж рядових співробітників приймаються на основі припущень про думку лідера. Підбір кадрів здійснюється за рекомендацією людей, близьких лідеру, а основними методами навчання є особистий приклад та метод проб і помилок. Мотивацією роботи персоналу виступає влада та інтерес до роботи, винагороджують відповідальністю, ресурсами, особистою похвалою, причому грошу цінуються як ресурс для надання впливів і символ особистих досягнень. Перевагою цього типу корпоративної культури є швидкість прийняття рішень і відносно недороге управління (тому він є ефективним у невеликих підприємницьких організаціях), а недоліком – те, що прийняте керівником рішення не завжди оптимальне, оскільки влада зосереджена в центрі (у лідера-власника або харизматичного лідера), що, залежно від ситуації, може обумовити і неефективну роботу персоналу.

2. Культура ролі та правил – тип культури, що усталюється в організації з чіткою ієрархічною структурою, в якій все визначають інструкції та документи, і кожен співробітник виконує те, що передбачено його роллю та правилами. Керівники, які управляють найманими працівниками, стурбовані гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності. Основний спосіб комунікацій за такого типу корпоративної культури – посадові інструкції, інформаційні системи тощо. рішення приймаються в основному процедурні, в їх прийнятті переважає логічність, послідовність, аналітичність. Підбір кадрів здійснюється за допомогою розроблених систем оцінки знань і вмінь претендентів, а навчання – шляхом безпосередньої передачі знань і шляхом здобуття знань і навичок на навчальних курсах. У таких організаціях цінують посаду, статус, особистість не має значення – і основою для мотивації співробітників є службово-професійне просування. Перевагою культури цього типу є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, тому вона ефективна в організаціях-монополіях, збройних силах, державних установах та підприємствах, де зміни відбуваються дуже рідко (оскільки зміни змушують змінювати набір ролей, правил і процедур, а за необхідності кардинальних змін руйнується вся структура). Недолік же культури ролі та правил полягає в тому, що функціонування апарату

потребує чималих коштів, а люди вважаються взаємозамінною частиною машини управління.

3. Культура колегіальності формується в організації, коли стратегічні рішення приймаються на радах, а виконавчу владу здійснює керівник – член ради. Загальним образом персоналу за такого типу культури є професійна спільнота. Процесам змін в організації приділяється незначна увага, будь-який конфлікт у спільноті вважається ненормальним та елімінується (лише в деяких організаціях з культурою колегіальності до конфлікту ставляться як до ключа в аналізі впливу політики). Теоретичні засади управління полягають в концепції “людських відносин”, рішення приймаються переважно спільні колегіальні, за посередництвом переговорів. Соціальна структура в таких організаціях унітарна, об’єднана спільнотою професіоналів, що, звичайно, позитивно впливає на комфортність і ефективність роботи персоналу, але постановка цілей та визначання загальної політики організації неясні, більший акцент робиться на їх формулюванні, ніж на реалізації.

4. Культура великої сім’ї – це тип корпоративної культури, який характеризується патерналізмом, доброзичливою обстановкою, взаємоповагою та слуханням старших (що відповідає принципам японського менеджменту). Це дуже товариське місце роботи, де у співробітників багато спільного, а лідери сприймаються як вихователі. Організація з таким типом корпоративної культури зберігається завдяки відданості традиції, високій обов’язковості (що певною мірою стримує творчі, інноваційні прояви в роботі персоналу), вона надає першочергового значення згуртованості колективу та моральному клімату. На тлі заохочення бригадної роботи її успіх оцінюється в термінах добрих почуттів до споживачів та турботи до людей, а не в параметрах продуктивності праці. Корпоративна культура цього типу сприяє ефективній роботі персоналу виключно за умови її відповідності менталітету співробітників компанії: так, застосування принципів японського управління в американських організаціях може призводити до того, що співробітники – як діти, які виростають і тікають із таких сімей на волю [7, 250].

5. Культура творчих команд усталюється в тих організаціях, що складаються з творчих команд і в роботі переважно орієнтуються на інновації. Організація з такою культурою – це динамічне підприємницьке та творче місце роботи, де лідери є інноваторами, співробітники готові йти на ризик, заохочується особиста ініціатива і сполучним елементом персоналу виступає відданість експериментуванню та інноваціям. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів, а успіх визначається виробництвом унікальних і нових видів продукції (а не її кількістю), а також лідерством на ринку. Творча команда є одним із найпривабливіших типів корпоративної культури у процесі професійної діяльності, в сучасній економіці її визнано досить ефективною навіть для роботи самих управлінців, особливо з появою нових ринків, нових видів продукції, але коли діяльність стає більш традиційною, неминуче тією чи іншою мірою формується ієрархія зі зростанням роді інструкцій і правил. Наступає етап розвитку організації, коли масив інновацій стає шкідливим, бо обумовлює непослідовність у роботі на досягнення спільної мети.

6. Культура зірок – це тип корпоративної культури, який формується в організаціях з орієнтацією на “зірок”, тобто на окремих яскравих слабкокерованих особистостях. Цей тип корпоративної культури зустрічається в адвокатських конторах, консультативних фірмах, західних університетах і дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але не пересічним співробітникам, оскільки для останніх це

означає “Ніхто не відповідає за нашу долю, крім нас самих”, що не завжди сприяє психологічному комфорту працівників. За такого типу культури кожен обирає свій спосіб мислення, що в комунікаціях спричинює помірну координацію дій. Важко планувати підбір персоналу та його навчання, оскільки “зірки” самі приходять і йдуть, а навчання здійснюється переважно самостійно, за індивідуальними потребами. Організація такого типу існує заради допомоги індивідам у досягненні ними особистих цілей, кожен отримує згідно своїх результатів, проте така мотивація не завжди є адекватною та справедливою, оскільки винагороджуються переважно інновації, а не продуктивна праця. Крім того, відхід і прихід окремих “зірок” мало впливає на кооперацію та реалізацію змін у компанії.

7. Культура задач формується в організаціях, в яких управління здійснюється через постановку цілей і задач, а співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації. Влада в таких організаціях зосереджена у вузлах навколо окремих задач, що є ефективним у дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології або на початку діяльності фірми. Культура задач характеризується поєднанням творчого мислення з логікою, мотивація та винагорода базуються на результатах рішення проблем, перевагою цього типу є високі творчі результати та важливі інновації, але це спричинює значні витрати та обумовлює недовговічність таких організацій. Персонал підбирає сам керівник окремого проекту, добираючи собі команду інтелектуалів із творчими задатками, а методи навчання включають участь у проектних групах, тренінги, навчання у школах бізнесу, саморозвиток. Зміни в організації реалізуються шляхом визначення нових проблем, визнання їх співробітниками та створення нових підрозділів з відповідним перерозподілом ресурсів. У зв’язку з тим, що комунікації за такого типу корпоративної культури існують переважно всередині клітин-команд за задачами, можлива слабка координація роботи над окремими проектами, а зосередження влади у вузлах послабляє ієрархію в компанії, через що є загроза анархії.

8. Культура конкуренції усталюється в організації в умовах орієнтації управління на конкуренцію, на суперництво як всередині організації, так і між організаціями. Організація з такою корпоративною культурою орієнтована на результати, головною турботою є виконання поставленої задачі з максимальною ефективністю задля репутації та успіху, організацію в цілому поєднує акцент на прагненні перемагати. Співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, лідери – непохитні й вимогливі керівники та суворі конкуренти, фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, а успіх визначається термінами проникнення на ринок та ринковою часткою. Недоліком такого типу культури є низький рівень гнучкості та дискретності на фоні достатньої (іноді надмірної) стабільності та контролю, а також недостатня увага до внутрішнього середовища через орієнтацію на зовнішню конкурентоспроможність – особливо у поєднанні це може принципово заважати ефективній роботі персоналу.

Таким чином, можна виділити 8 типів корпоративної культури залежно від виду управління: культуру влади, культуру ролі та правил, культуру колегіальності, культуру великої сім’ї, культуру творчих команд, культуру зірок, культуру задач і культуру конкуренції. Важливо, що риси кожного з цих типів присутні в культурі будь-якої організації, тому важливим для ефективного управління персоналом є баланс між ними. Баланс між типами корпоративної культури може виступати адекватним орієнтиром для формулювання принципів управління корпоративною культурою.

Проте зі змісту самоорганізаційного підходу випливає, що вихідним принципом

залежності ефективного управління персоналом від змісту корпоративної культури має стати принцип домірної корекції корпоративної культури. Він базується на розумінні того, що існують внутрішні, глибинні основи культури, які неможливо перевести в стереотипи та штампи, – нав'язувати співробітникам радикально відмінні від їх власних погляди не є ефективним засобом впливу на їх роботу. Тому про формування корпоративної культури можна говорити виключно при створенні нового колективу – в такому випадку її дійсно необхідно прививати, оскільки люди, що увійшли до складу нового колективу характеризуються різними переконаннями та системами цінностей, які слід зробити спільними для ефективної колективної роботи [2, 55]. Стосовно ж певний час існуючого колективу з усталеною корпоративною культурою ефективно застосовувати лише домірну корекцію її елементів.

Міру можливої корекції допомагає визначити принцип балансу між типами корпоративної культури, який означає: найбільш перспективною є корекція в напрямі досягнення гармонії між рисами радикально протилежних типів корпоративної культури. Запропонована колективом авторів [7, 265-266] методика передбачає аналіз соціокультурних та управлінських тенденцій, зміни орієнтирів при переході від одного типу корпоративної культури до іншого. Приймаючи рішення про корекцію певної риси існуючої корпоративної культури, управлінець повинен добре розуміти, на що він іде, змінюючи баланс між її типами.

Внаслідок існуючих механізмів саморегуляції персоналу як соціальної системи діючим виявляється і принцип саморегуляції корпоративної культури, який виступає єдністю двох протилежних процесів: з одного боку, самозбереження, з іншого – перманентного саморозвитку корпоративної культури. Ті елементи, які сприяють ефективній роботі, приймаються більшістю співробітників і зберігаються в організації, а ті, що втрачають свою актуальність і починають заважати ефективному функціонуванню, нівелюються та на їх місці формуються інші елементи, які є більш адекватними на новому етапі розвитку.

У процесі корегування корпоративної культури необхідно враховувати, що корпоративна культура завжди починає формуватися та змінюватися за образом і подобою першої особи в організації. І лише пізніше, коли компанія починає розширятися і директор зачинається в кабінеті, делегуючи чисельні повноваження своїм заступникам, він припиняє безпосередньо впливати на колектив і корпоративна культура починає змінюватися. Проте і напрямок змін корпоративної культури первісно визначається культурою та поведінкою управлінців найвищої ланки. Іншими словами, в процесі управління корпоративною культурою необхідно мати на увазі принцип ініціюючого впливу культури керівника, адже ніщо так не сприяє створенню здорової моральної атмосфери в колективі, як особистий приклад лідера [8, 72].

Із цим принципом тісно пов'язаний і принцип однорідності корпоративної культури, який має два аспекти. Перший аспект цього принципу – це відповідність організаційної культури самоорганізаційній, з якої випливає необхідність вивчення власних настанов і цінностей персоналу організації безпосередньо перед проведенням змін “зверху” управлінням. Другим аспектом є необхідна для ефективного управління персоналом однорідність і організаційної культури – коли у керівників усіх рівнів (і, як наслідок, у співробітників виробничого складу) – однакові уявлення про цілі та задачі компанії, про цінності, морально-етичні принципи та норми [3, 3; 9, 3].

Як зазначалося в попередніх наших роботах [Див., напр.: 11], необхідно визнати

наявність циклічного процесу впливу елементів ідеологічного рівня корпоративної культури на практичний, практичного – на символічний, а потім символічного – на ідеологічний з чергуванням процесів інтеріоризації та екстеріоризації. Тому для управління роботою персоналу засобами корпоративною культурою важливим є врахування принципу взаємного зв'язку та розвитку елементів корпоративної культури. Іншими словами, зміна таких елементів, як цілі, ідеали чи задачі організації, має супроводжуватися відповідною корекцією і символів компанії, і складових практичного рівня: ділових принципів, правил поведінки тощо.

Взаємний розвиток елементів різних рівнів корпоративної культури підпорядкований певним закономірностям. Так, і це підкреслюється в більшості робіт із проблематики корпоративної культури, основним впливом є вплив елементів ідеологічного рівня на елементи символічного рівня, що складає зміст принципу визначального впливу елементів ідеологічного рівня.

Водночас функціонує і принцип відносної самостійності елементів символічного рівня, який є діючим внаслідок самої природи символів. По-перше, символи компанії можуть встановлюватися в організаційному порядку, “зверху”. По-друге, будучи сформованими, вони починають здійснювати зворотний вплив на розвиток елементів практичного та ідеологічного рівнів корпоративної культури. Як зазначається в більшості робіт, верхній рівень корпоративної культури є більш доступним для пізнання та практичного використання, хоча, надаючи вагомості зовнішнім проявам корпоративної культури, слід підкреслити, що високий рівень їх розвитку не може компенсувати, наприклад, низький рівень (за гуманістичною спрямованістю) ціннісних орієнтацій, недостатню увагу до кожного співробітника організації.

Надзвичайно важливим є дотримання принципу інформаційної відкритості, який стосується, з одного боку, відкритості організаційної культури для пересічних співробітників, щоб зокрема цілі компанії не були для них таємницею, з іншого – відкритості змісту тих змін, які плануються в культурі організації. Необхідна ефективна система інформування персоналу про те, що є цінним для компанії в цілому, оскільки закритість інформації та досяжність її тільки для обраних спричинює конкуренцію за інформацію та зайві витрати часу, зусиль і матеріальних ресурсів на її здобуття [9, 3]. Перспективність відкритості, прозорості комунікацій актуальна також і для горизонтального рівня співробітництва між працівниками різних підрозділів.

У тих випадках, коли трансформація корпоративної культури починається від організаційно-управлінської складової шляхом формулювання та пропаганди “зверху” нових цінностей, норм поведінки, цілей діяльності, персонал може опиратися та протидіяти запропонованим чи запроваджуваним змінам. Тому ефективне оновлення культури організації неможливе без урахування керівниками принципу необхідності подолання опору змінам корпоративної культури. Методи подолання опору співробітників можуть бути різними – від роз'яснення необхідності змін та їх напрямку через запровадження інновацій в експериментальному порядку до матеріального та морального заохочення співробітників, які підтримують зміни. У крайніх випадках (наприклад, у кризовий для організації період) припустимими є навіть авторитарні методи.

Важливо, що всі розкриті принципи управління персоналом засобами корпоративної культури мають бути підпорядкованими принципу окупності роботи з управління корпоративною культурою через результати господарчої діяльності підприємства. Іншими словами, вкладати кошти у проведення запланованих заходів з

управління корпоративною культурою слід виключно в тому випадку, якщо прибутки перевищать витрати на проведення цих заходів.

Підсумовуючи, можна виділити основні принципи управління персоналом засобами корпоративної культури:

- принцип домірної корекції корпоративної культури;
- принцип балансу між типами корпоративної культури;
- принцип саморегуляції корпоративної культури;
- принцип ініціюючого впливу культури керівника;
- принцип однорідності корпоративної культури;
- принцип взаємного зв'язку та розвитку елементів корпоративної культури;
- принцип визначального впливу елементів ідеологічного рівня;
- принцип відносної самостійності елементів символічного рівня;
- принцип інформаційної відкритості;
- принцип необхідності подолання опору змінам корпоративної культури;
- принцип окупності роботи з управління корпоративною культурою.

На основі цих принципів найбільш перспективні подальші розробки із окресленої проблематики мають стосуватися визначення методів ефективного управління персоналом засобами корпоративної культури.

Л і т е р а т у р а :

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Приор, 1985. – 327 с.
2. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 52-58.
3. Геланова Н. От корпоративных ценностей к поведенческим нормам // Отдел кадров. – 2003. – №11 (98). – С. 2-4.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
5. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. – №3. – С. 40-46.
6. Колпаков В. Корпоративная культура и человек // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 39-41.
7. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г.Л.Хаста. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. Корпоративная этика / Подг. Л.Малец // Персонал. – 2001. – № 2. – С. 72-73.
9. Левицкая Ж. Кадровая политика как один из инструментов изменения корпоративной культуры // Отдел кадров. – 2002. – № 23 (86). – С. 2-6.
10. Нестеренко Г.О. До уточнення поняття “корпоративна культура” // Нова парадигма: Альманах наукових праць. – 2004. – Вип. 36. – С. 46-53.
11. Нестеренко Г.О. Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід // Нова парадигма: Журнал наукових праць / Гол. ред. В.П.Бех. – Вип. 38. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2004. – С. 57-64.
12. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. – Воронеж: Гос. арх.; Строит. акад.; Высш. шк. предприним., 1995. – 194 с.

Аннотация

В статье рассматриваются некоторые принципы управления корпоративной культурой.