

здатність готуватися та адаптуватися до постійних змін, спрямовувати стратегію розвитку. Також до довгострокової перспективи Адізес відносить інтегральний менеджмент, який направлений на створення сприятливого середовища в робочому процесі для людей, підтримці мотивуючих систем цінностей які підкреслюють значущість кожного працівника для компанії.

Саме правильно організований робочий процес може слугувати одним з факторів розвитку людського капіталу, оскільки синергія взаємодії вище наведених типів менеджменту має створювати баланс з урахуванням людського капіталу як економічного показника на ряду з іншими ресурсами підприємства, а також врахування “людського фактору” як нематеріального та складновимірюваного чинника який впливає на довгострокову результативну діяльність підприємства.

Також в свою чергу варто зазначити, що на розвиток людського капіталу свій вплив здійснює і держава через певні стимули чи регуляції. Візьмемо дуже показовий державний експеримент з розвитку людських ресурсів - надання базового доходу громадянам проведений в Фінляндії. Отже головною метою даного експерименту було з'ясувати чи вплине базовий дохід у вигляді державних виплат на статус зайнятості, добробут та доходи учасників.

Попередні підсумки експерименту показали, що даний вид державного стимулювання значно не вплинув на показники зайнятості та рівень доходів людей у вибіркових групах. Однак одним із вимірюваних показників результатів даного експерименту стали такі категорії, як: самопочуття, благополуччя, рівень стресу та проблем зі здоров'ям. Одержувачі базового достату у відповідності до проведеного дослідження були більш впевнені під час пошуку роботи та у безпосередній взаємодії в рамках командної на підприємстві.

Саме ці поняття показують на якісні зміни у сприйнятті фактору людського капіталу на підприємстві. Для розвитку якого наряду з матеріальними стимулами і заходами з підвищення ефективності та продуктивності праці потрібно використовувати нематеріальні стимули та підходи в організації роботи.

Радченко І. О.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Культура сучасних організацій— це унікальний артефакт, який поєднує в собі традиції, норми та стилі поведінки, що є основою формування стратегії організації та розділяється всіма її членами, як життєвий досвід. Культурне середовище організації— це невидима система, яка поєднує духовні та матеріальні цінності життя колективу та формує процес взаємодії в компанії.

Корпоративна культура підприємства— це складний механізм, який формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Процес зовнішньої адаптації підприємства полягає у пристосуванні організації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та залученні потенційних партнерів до процесу співпраці. Процес внутрішньої інтеграції базується на створенні ефективних взаємовідносин безпосередньо у межах організації та впливає на формування внутрішнього функціонального середовища. Взятши до уваги модель Едварда Т. Холла, можна узагальнити основні етапи та складові елементи формування корпоративної культури, які будуть притаманні для підприємств України та світу (рис.1).



Рис. 1 – Етапи формування корпоративної культури [узагальнено на основі моделі Холла 1]

Умовно корпоративну культуру можна поділити на три рівні: поверхневий, глибинний та базовий. Поверхневий рівень складається з видимих елементів культури: дресс-коду, правил поведінки, організаційних заходів. Глибинний рівень відтворює процеси, які свідомо поділяються всіма працівниками і виражаються у спілкуванні та використанні символів. Базовий рівень являє собою глибоко укорінені принципи корпоративної культури, які є невидимим для працівників, проте керують їх поведінкою на підсвідомому рівні [1,3].

Варто зазначити, що на сьогоднішній день не існує єдиного визначення поняття корпоративної культури. Голландський дослідник Герт Хофстеде у своїх працях зазначав, що корпоративна культура — це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [2]. З цього можна зробити висновок про те, що кожна окрема організація програмує корпоративну культуру під свої потреби, що в свою чергу робить її унікальною та неповторною.

Сучасні міжнародні організації використовують різні підходи для формування корпоративної культури. Корпоративні принципи діяльності Nestlé лежать в основі культури компанії, яка розвивалася протягом 140 років [4]. За цей час в компанії було сформовано десять основних принципів корпоративної діяльності. Аналіз візії та місії компанії Nestle дозволяє зробити висновок про впевненість керівництва компанії в тому, що досягнення успіху в довгостроковій перспективі, можливе лише за умови створення середовища в якому працівники, акціонери, менеджери, споживачі та партнери усвідомлюють та розділяють основні цінності та принципи компанії. Захист своїх працівників є першочерговим завданням Nestle, оскільки, працівники є найціннішим активом для цієї організації. Компанія активно сприяє створенню надихаючого, інноваційного, прозорого та відкритого робочого середовищу, в якому кожного співробітника поважають. Кожен співробітник компанії має можливість, висловити свої думки та реалізовувати себе як особистість. Компанія Nestle є прикладом того, що правильне поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів сприяє формуванню міцних культурних відносин, де кожен окремий працівників розділяє фундаментальні цінності життя компанії та активно працює над покращенням добробуту в організації. На сьогоднішній день основним завданням організації є створення культури, яка зможе ефективно адаптуватися та змінюватися в залежності від зовнішніх та внутрішніх чинників. Численні дослідження вказують на те, що культура організації впливає на результати бізнесу та ключові організаційні показники.

Сучасні організації розглядають корпоративну культуру, як важливий інструмент, який здатний створити конкурентні переваги на ринку праці. Боротьба за унікальні таланти змушує компанії по всьому світу піклуватися про власну корпоративну культуру, оскільки, як тільки співробітник звикає до певних матеріальних елементів мотивації, він починає активно шукати нематеріальні стимули праці. Співробітники, залишатимуться в організації, якщо культура робочого місця сприятиме їхньому професійному розвитку та підтримці їхнього особистого добробуту. Організації, які прагнуть бути інноваційними повинні надавати працівникам можливості для самореалізації. Культура робочого місця, побудована на довірі та творчості, надихає на нові ідеї та інновації. Міжнародний та український менеджмент все більше декларують тезу, що працівники— це найцінніший ресурс для організації. А отже для організацій різного рівня та форм господарювання підвищуються вимоги щодо створення ефективного культурного середовища, в якому

працівники та менеджери зможуть ефективно взаємодіяти для досягнення глобальних стратегічних цілей.

Перелік використаних джерел:

1. Edward T Hall. *Beyond culture* / 1976 [Електронний ресурс] https://www.goodreads.com/book/show/251347.Beyond_Culture
2. Ігнат'єва І.А. *Корпоративне управління* / 2013 [Електронний ресурс (Розділ 9)]: <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451649-0/s-1>
3. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. Пер. С англ. яз. Под редакцией Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: «Питер». – 2007. – 336 с
4. Офіційний сайт компанії «Nestle»: www.nestle.ua/aboutus/businessprinciples

Рожелюк М. М.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Трудовий ресурс – один з найважливіших активів організації. Для успішного ведення діяльності кожна компанія має посилювати свою робочу силу. Розвиток технологій, використання штучного інтелекту, розвиток економіки підробітків (Gig Economy) провокують модернізацію та зміну звичних методів управління кадровим потенціалом на підприємствах задля забезпечення їх конкурентоспроможності.

2020 рік був неочікувано насичений змінами, оскільки компанії у всьому світі намагалися реагувати на глобальну пандемію COVID-19, яка торкнулася великих і малих підприємств у кожній галузі. Якщо 2020 нас чомусь навчив, це тому, що компанії, які не трансформуються відповідно до нових умов, залишаться позаду тих, хто це робить. Пандемія внесла певні корективи у ведення бізнесу та підхід до управління кадровим потенціалом на підприємствах. Далі наведено певні тенденції, викликані сьогоднішнім, до яких доводиться звикати компаніям та працівникам.

1. Дистанційна робота. 2020 рік став роком зростання популярності нового способу роботи - переходу від традиційної моделі роботи до більш гнучкої та орієнтованої на працівника, що підкреслюється все більшим сприйняттям роботи вдома та бумом економіки підробітків (gig economy). Починаючи від запроваджених урядами країн локдаунів, до компаній, які переходять на повний робочий день, де це можливо, спосіб роботи різко змінюється. Для деяких ця зміна стала постійною. Наприклад, компанія Twitter прийняла рішення дозволити кожному працівнику, якому не потрібно бути в офісі (наприклад, для обслуговування серверів), назавжди працювати вдома, якщо він так захоче[1]. Коли закінчиться пандемія, стає зрозуміло, що робоче середовище вже не буде таким, яким воно було раніше. Дані Американського інституту досліджень громадської думки Gallup показують, що 65%