



УДК 331.105.6

*І.М.НОВАК,
кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник
Інституту демографії та соціальних досліджень
ім. М.В. Птухи НАН України*

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ

Вступ. В умовах інноваційного розвитку постіндустріальної економіки, боротьби за світове технологічне лідерство, відбувається переоцінка ролі та значення людини в системі управління організацією. Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, істотне зростання вимог економіки до якості людського капіталу „приводить до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління організацією себе вичерпали, ефективність може бути підвищена тільки шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей” [1].

Одне з найважливіших місць у системі управління організацією належить підсистемі управління персоналом. Персонал є невід’ємною частиною будь-якої організації, що, в свою чергу, являє собою взаємодію людей, поєднаних спільними цілями. Важливою складовою управління персоналом є управління трудовою мотивацією. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників, що поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх належить феномен корпоративної культури – потужний інструмент управління персоналом, що забезпечує довготривалий успіх організації на ринках товарів і послуг. Найповніше його використання є можливим завдяки міждисциплінарному характеру досліджень з проблем корпоративної культури, що знаходиться на „перетині” таких наук, як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія та ін.

Аналіз досліджень і публікацій. Корпоративна культура – це ефективний інструмент стратегічного розвитку організації, що допомагає їй досягати позитивних результатів у власній діяльності, дає можливість ідентифікувати її серед інших, генерує прихильність цілям організації, зміцнює соціальну стабільність, є механізмом контролю, що спрямовує і формує відносини та поведінку окремих груп працівників.

Першоджерелом корпоративної культури, її невід’ємною складовою є корпоративний дух. Зокрема, А.Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління підприємством [2]. В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» поняття „корпоративний дух” сформульовано як

причина, що визначає поведінку, дію і відображається у поведінці людей, які підтримують цілі певної організації й відчувають належність до неї. Корпоративний дух виховується шляхом залучення працівників до справ організації та управління нею [3].

Термін „корпоративна культура” вперше використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Г.Мольке, в контексті означення відносин в офіцерському середовищі [4]. В другій половині XX ст. почали з’являтися перші відносно чіткі визначення культури організації та поняття „корпоративна культура”, що охоплювали явища духовного і матеріального життя колективу та домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки тощо [5]. Дослідженням корпоративної культури присвятили свої праці К.Голд, К.Девіс, П.Джеффі, Л.Джуелл, М.Елвесон, Д.Елдрідж, Р.Килман, А.Кромві, Д.Ньюстром, Р.Рютінгер, Г.Хофстед, Е.Шейн та ін.

Невирішені раніше проблеми. Роль корпоративної культури як одного з важливих чинників ефективності управління сучасною організацією істотно зростає в період світової фінансово-економічної кризи. Функціонування організації в умовах ускладнення бізнес-клімату як всередині країни, так і на світових ринках товарів, праці та капіталу вимагає використання всіх наявних інструментів забезпечення її стратегічного розвитку, оптимізації внутрішньофірмових відносин і взаємодії організаційних структур. Втім у наукових працях сьогодні недостатньо досліджено питання місця корпоративної культури в системі соціального діалогу, що розглядається як найбільш ефективний механізм соціальної взаємодії та досягнення соціального миру і стабільності в демократичних суспільствах.

Метою даної роботи є аналіз проблем формування корпоративної культури, її місця в системі соціального діалогу та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Основним елементом корпоративної культури, на думку таких вчених, як К.Голд [4], Д.Джеффі [6], Д.Задихайло [7], А.Занковський [8], Ю.Красовський [9], М.Мескон, В.Носков, А.Кальянов, О.Єфросиніна [5], Н.Поліщук [2], В.Спивак [10], Е.Уткін [11], Г.Хаєт [12], є система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність. При цьому ряд авторів наголошує на тому, що означені цінності поділяють більшість або всі працівники організації [12, 8, 2, 5], формують стандарти їхньої поведінки [11, 6, 2, 5], об’єднують працівників та спрямовують спільну діяльність на досягнення певних цілей [9, 5].

Е.Шейн визначає культуру групи (організації) як паттерн (або схему, зразок, модель, приклад) колективних базових уявлень, що виявляються нею при вирішенні проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття та розгляду названих проблем [13]. С.Шапіро підкреслює, що корпоративну культуру сприймають менеджери й інші працівники організації в міру того, як вони стикаються з внутрішніми і зовнішніми проблемами. При цьому розуміння культурних традицій дає змогу новим членам колективу правильно мислити, відчувати та розуміти оточуючих [14]. За визначенням Д.Задихайла, корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [7, с. 333].

Узагальнення вищенаведених визначень дає підстави вважати, що корпоративна культура являє собою систему формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які заявляються нею, приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі розвитку. З другого боку, під

корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

Корпоративна культура є складним матеріально-духовним явищем, системним за своєю сутністю. Широкий зміст цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузкий зміст – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, що є регуляторами поведінки особистості [5].

Корпоративна культура складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту та маркетингу), а також правил, норм, принципів, традицій, індивідуальних і групових інтересів, що лежать в основі взаємовідносин та взаємодій як всередині організації (працівників між собою та з організацією), так і за її межами. Корпоративну культуру, зокрема, характеризують організаційна структура, система управління, стратегія організації та ін., її складовими є система лідерства й комунікації, способи вирішення конфліктів, традиції тощо. Зазначені ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби. Джерелами формування корпоративної культури є: система особистісних цінностей і способів їх реалізації; способи, форми організації діяльності та структура організації; уявлення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії цих джерел, що визначають важливість та ієрархію цінностей. Ієрархічна система сформованих у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки. В свою чергу, механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ. На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури організації справляє мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Мікросередовище зі своєю культурною специфікою визначає корпоративний рівень. На персональному рівні культура значною мірою визначається метасередовищем, або особистісними контактами працівника. Сформована у такий спосіб корпоративна культура дає змогу узгоджувати проблему відповідності індивідуальної мети із загальною метою організації для створення гармонійного культурного простору [5].

Основними етапами формування корпоративної культури є визначення місії організації, базових норм і цінностей, формування системи винагород та стимулів і правил поведінки. На процес формування корпоративної культури впливають потреби й інтереси працівників, їх професійні, політичні погляди, моральні цінності тощо.

Дослідники виокремлюють три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції і відносини). До поверхневого рівня належать наочні й відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель. Змістовний рівень культури формує цінності в організації, роз'яснює мету її існування. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості та вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують унормування [7, с. 334].

Ю. Красовский стверджує, що корпоративна культура – поняття широкого змісту, яке включає багато організаційних субкультур, характерних для підрозділів корпорації [9]. При цьому якщо домінуюча культура відображає основні цінності, які приймає більшість членів організації, то будь-яка субкультура, сформована певною групою в організації, включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві даній групі працівників. Корпоративна культура може розвиватися під впливом як формальних

(менеджмент організації), так і неформальних лідерів (працівники та їх представницькі організації).

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту організації, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих ним та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані, передусім, з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Сама по собі така взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її досягнення потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів. Іншою проблемою є суб'єктивізм сприйняття та оцінок рівня і стану корпоративної культури [5].

У класичному розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами. Набуваючи професійного й особистісного досвіду, члени колективу формують своє ставлення до різних явищ, а саме: місії організації, планування, чинників мотивації, виробництва, якості праці [2]. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації та, відповідно до цього, оцінюють і вибудовують моделі власної поведінки. У свою чергу, реалізація цих моделей посилює наявні тенденції та створює адекватні їм ситуації.

Зростання значення корпоративної культури як елементу системи управління в Україні пов'язано, передусім, з розбудовою ринкової економіки і громадянського суспільства, що супроводжується реформуванням відносин власності, виникненням великої кількості нових суб'єктів та інституцій поза сферою державного управління. При цьому специфічними рисами, притаманними національній практиці формування корпоративної культури, є домінування у суспільстві інститутів, властивих редистрибутивній економічній моделі, наявність традицій патерналізму, відсутність орієнтації на конфронтацію в трудових відносинах, а в історичному контексті – існування практики договірного регулювання колективних трудових відносин на виробничому рівні за часів централізованої, планової економіки.

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин, що включає ставлення працівників до власної професійної діяльності й організації як об'єктивної умови її здійснення. Одним з важливих елементів цієї системи є підсистема трудових відносин, функціонування якої має безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Зменшення прямого впливу держави на регулювання трудових відносин має наслідком зростання потреби суспільства у забезпеченні соціального балансу між працівниками, роботодавцями і державою.

Сучасним ефективним інструментом вирішення проблем, щодо яких соціальні партнери відіграють безпосередню, легітимну і незамінну роль, є соціальний діалог, що являє собою систему колективних відносин між працівниками, роботодавцями (власниками), їх представниками, органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування стосовно реалізації трудових та соціально-економічних інтересів сторін шляхом колективних переговорів, консультацій, обміну інформацією, прийняття спільних рішень, застосування узгоджувальних процедур. В теоретичному плані предмет соціального діалогу за своїм змістом ширший від предмета колективного трудового права, оскільки останнє регулює лише колективні відносини з приводу використання праці, а предметом соціального діалогу можуть бути також питання і відносини, що є поза їх межами.

Основними принципами соціального діалогу є забезпечення рівного кількісного представництва сторін соціального діалогу (паритетність), їхня рівноправність, врахування інтересів і взаємна відповідальність. В історичній ретроспективі в Україні були окремі елементи соціального діалогу – колективні договори, організації профспілок, ради трудових колективів. Однак якщо на мікрорівні (рівень підприємства, установи, організації) механізми співпраці між соціальними партнерами були певним чином відпрацьовані, то на мезо- (регіональний, галузевий рівні) та макрорівні (національний рівень) необхідно було створювати цілком нову для нашої держави правову та інституційну модель. Правові засади соціального діалогу в сфері договірної регулювання колективних трудових відносин було закладено прийняттям у 1993 р. Закону України „Про колективні договори та угоди”.

Головним результатом пошуку шляхів узгодження інтересів сторін стало формування національної системи соціального діалогу, завдяки якій працівники мають право через свої організації колективно представляти власні інтереси, заявляти про проблеми і брати участь у прийнятті рішень щодо трудових та соціально-економічних відносин. Механізми соціального діалогу в Україні дотепер використовують здебільшого в сфері розвитку договірної регулювання колективних трудових відносин, тому його суб'єктами є сторони цих відносин.

В Україні реалізується тристороння модель соціального діалогу, за якої держава в особі центральних органів виконавчої влади виконує три основних функції: гаранта забезпечення прав та рівноправної участі у соціальному діалозі всіх його сторін; представника власних інтересів як сторони соціального діалогу; арбітра у вирішенні спірних питань. З метою виконання цих функцій держава створює законодавче та нормативно-правове поле, формує інституціональні засади, виступає як посередник під час пошуку консенсусу між партнерами та гарант інтересів сторін у процесі соціального діалогу. Професійні спілки, їх об'єднання й об'єднання організацій роботодавців виконують функції представництва і захисту прав та інтересів працівників і роботодавців.

У Резолюції Міжнародної організації праці (МОП) про трипартизм та соціальний діалог (прийнята Міжнародною конференцією праці на 90-й сесії 18 червня 2002 р.) відзначається, що соціальний діалог стає стрижнем демократичних суспільств. Цей документ надає особливого значення тому, що соціальні партнери відкриті для діалогу і на місцях співпрацюють з неурядовими організаціями, які поділяють ті ж самі цінності та цілі, в конструктивному порядку. Таким чином, МОП визначила за доцільне залучення до сфери соціального діалогу більш широкого кола учасників.

За даними проекту МОП „Консолідація правових та інституційних засад соціального діалогу в Україні”, досвід реалізації соціального діалогу в різних країнах підтверджує ряд таких висновків щодо його еволюції у сучасному суспільстві. З розвитком постіндустріального суспільства вузька форма соціального діалогу (традиційне ведення переговорів, консультації та інші форми взаємодії класичних соціальних партнерів) виявляється недостатньою для врегулювання багатьох фундаментальних соціальних проблем. Шкала соціального діалогу в інституційному сенсі змінюється і розширюється, оскільки профспілки та роботодавці не можуть вичерпно представляти різноманітні інтереси усіх верств суспільства. Спостерігається поширення практики соціального діалогу на всі структури так званого „третього сектору” – об'єднання громадян, інститути територіального, професійного, економічного самоуправління. Збільшення включення різноманітних соціальних суб'єктів до процесу досягнення узгоджених соціальних цілей є одним з найважливіших очікуваних результатів соціального діалогу в сучасному суспільстві.

Основним завданням сторін соціального діалогу є забезпечення ефективного використання його засобів для узгодження дій та намірів соціальних партнерів, реалізації ними відповідних заходів і політики щодо виконання власних функцій.

Законодавчо визначені й сформовані механізми соціального діалогу, зокрема щодо укладення колективних договорів та угод, за допомогою яких формуються і реалізуються соціальні та економічні гарантії, відкривають широкі можливості для визначення правил і умов використання праці. Саме тому соціальний діалог є одним з ефективних інструментів формування корпоративної культури. Теоретичні засади організації соціального діалогу в суспільстві дають можливість виокремити його мікро- мезо- та макрорівні. При цьому мікрорівень – це рівень підприємства, установи, організації, тобто юридичної особи. Мезорівень умовно можна поділити на галузевий, що охоплює суб'єкти певних видів економічної діяльності, та регіональний, сферою якого є одиниці адміністративно-територіального поділу країни. У свою чергу, макрорівень поширюється на країну в цілому.

Механізми соціального діалогу, які реалізують на мікрорівні шляхом укладення колективного договору, сьогодні можуть бути ефективно використані як інструмент формування корпоративної культури організації. Згідно з чинним законодавством, предметом колективного договору є широке коло питань, що охоплює, передусім, зайнятість, умови та оплату праці, а також соціальні гарантії, що їх роботодавець надає працівникам. Тому найважливіші складові корпоративної культури мають бути відображені у цьому документі у вигляді відповідних зобов'язань сторін. Слід зауважити, що наявність чи відсутність на мікрорівні організацій профспілок не обмежує можливості реалізації соціального діалогу, оскільки законом передбачено процедуру укладення колективного договору з іншими представниками працівників, а також у разі наявності в одній організації представників кількох різних профспілок. Крім того, під час підготовки проекту колективного договору кожний працівник має можливість подати до органу, що займається його розробкою, власні пропозиції щодо змісту цього документа. Отже усі суб'єкти соціального діалогу, що діють на мікрорівні, мають змогу в межах існуючих механізмів і процедур реалізувати власні завдання щодо його використання для забезпечення формування корпоративної культури.

На мезо- та макрорівні соціальний діалог набуває тристороннього характеру. Разом з представниками працівників і роботодавців, які діють на цих рівнях, стороною соціального діалогу виступає також держава в особі органів виконавчої влади. Існуючі механізми соціального діалогу в частині укладення галузевих та регіональних угод сьогодні мають певні перешкоди для забезпечення ефективного їх впливу на врегулювання питань, що є предметом таких угод, зокрема, в частині формування корпоративної культури. Вони пов'язані, передусім, з недостатньою сформованістю галузевих і регіональних організацій роботодавців, відсутністю чіткого визначення сфери дії угод.

Перенесення акцентів державної політики з централізованого управління на регіональний рівень, що супроводжується передачею владних повноважень місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, відкриває найбільш широкі можливості для використання соціального діалогу як інструменту регіонального розвитку з усього спектра питань, що можуть бути предметом регіональних угод. Втім до цього часу саме цей рівень залишається однією зі «слабких ланок» у системі соціального діалогу. Практика свідчить, що регіональні угоди фактично позбавлені будь-якого впливу на ситуацію в регіонах. Найвагомим чинником цього є наявність проблеми формування інституцій, що мають виступати сторонами соціального діалогу і, як наслідок, невизначеність власне предмета таких угод. Крім того, механізми соціального діалогу на регіональному рівні не включають до кола учасників органи місцевого самоврядування, місцеві громади, громадські та неурядові організації, що діють на цьому рівні. Тому по-

тенціал галузевих і регіональних угод як інструментів соціального діалогу сьогодні не використовується достатнім чином, вони в ряді випадків мають формальний характер, повторюючи норми чинного законодавства, якими встановлено мінімальні гарантії в сфері зайнятості, умов та оплати праці.

Окремі елементи соціального діалогу на національному рівні відпрацьовані та реалізуються в межах укладення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями організацій роботодавців і профспілок всеукраїнського рівня. Однак ця практика не може бути визнана достатньою, оскільки зобов'язання Генеральної угоди часто не мають стратегічного спрямування та послідовного характеру, а відповідальність у разі їх невиконання є, як правило, суто символічною.

Висновки. Функціонування в суспільстві інститутів корпоративної культури та соціального діалогу характеризується наявністю органічного взаємозв'язку та взаємовпливу цих феноменів. З погляду перспектив розвитку соціального діалогу, важливою стратегічною орієнтацією корпоративної культури організації є ідеологія соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків, спрямованих на підвищення їхнього задоволення діяльністю компанії. У даній ситуації працівників активно інформують та залучають до процесу прийняття рішень, формується публічна звітність, а відтак виникає потреба у використанні механізмів соціального діалогу з метою удосконалення системи комунікацій всередині організації, пошуку шляхів узгодження групових інтересів, що лежать в основі взаємовідносин та взаємодії працівників з організацією, а також способів вирішення конфліктів, що виникають у зв'язку з реалізацією цих інтересів. З другого боку, корпоративна культура організації може розвиватися, зокрема, під впливом неформальних лідерів (працівників та їх представницьких організацій), коли до її моделі інтегруються існуючі традиції договірного регулювання колективних трудових відносин, ведення соціального діалогу та участі у профспілках.

У законодавчому плані сьогодні немає будь-яких обмежень, що перешкоджали б розвитку соціального діалогу на всіх його рівнях. Якщо на мікрорівні реалізація завдань щодо формування корпоративної культури може бути забезпечена за допомогою наявних механізмів договірного регулювання колективних трудових відносин, то на інших рівнях необхідною є реалізація комплексу заходів, що даватимуть змогу повною мірою використовувати широкі можливості соціального діалогу шляхом:

- створення позитивної мотивації усіх соціальних партнерів щодо розвитку соціального діалогу, формування необхідних передумов та поширення використання його сторонами разом з колективними переговорами таких засобів, як консультації, обмін інформацією, прийняття спільних рішень, застосування узгоджувальних процедур та ін.;
- розширення кола питань, що мають безпосередній вплив на формування корпоративної культури та регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, забезпечення систематичного контролю виконання цих зобов'язань;
- формування у суспільстві настанов на розбудову основних інституційних елементів громадянського суспільства, таких як, наприклад, структуровані належним чином організації роботодавців;
- розвитку взаємодії сторін соціального діалогу з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації, неурядовими й громадськими організаціями, місцевими громадами, іншими соціальними інституціями усіх рівнів, діяльність яких пов'язана з

проблематикою формування корпоративної культури, підтримки ініціатив щодо створення таких організацій, надання їм юридичної, консультаційної допомоги.

Перспективи подальших наукових розвідок з проблем корпоративної культури та її місця в системі соціального діалогу охоплюватимуть дослідження механізму формування корпоративної культури, теоретичних і прикладних аспектів взаємодії феноменів корпоративної культури та соціального діалогу в суспільстві.

Джерела

1. *Глебська Л.В.* Проблеми корпоративної культури вишого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В.Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija_s_s5_1.php
2. *Поліщук Н.С.* Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf
3. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. – 453 с.
4. *Савчук Л., Бурлакова А.* Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. – 2005. – №5. – С. 86 – 89.
5. *Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О.* Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С.76–88.
6. *Jaffe P.* Organization Theory: Tension and Change. Mc Grawhill International Editions. – New York, 1996.
7. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В.* Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
8. *Занковский А.Н.* Организационная психология: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Флинта, 2000. – 648 с.
9. *Красовский Ю.Д.* Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебн. пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
10. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
11. *Коротков Э.М., Селина А.Н.* Организационное поведение. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.
12. *Корпоративна культура: Навчальний посібник.* / Під заг. ред. Г.Л.Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
13. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. / Под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
14. *Шапиро С.А., Шапиро А.Я.* Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2006. – 256 с.

Анотація. Проаналізовано сучасні проблеми формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. Визначено найважливі тенденції й першочергові завдання щодо удосконалення механізмів соціального діалогу для забезпечення формування корпоративної культури.

Аннотация. Проанализированы современные проблемы формирования корпоративной культуры и ее место в системе социального диалога. Определены наиболее важные тенденции и первоочередные задачи совершенствования механизмов социального диалога для обеспечения формирования корпоративной культуры.

Summary. In the conditions of innovative development of post-industrial economy one of the important places belongs to management of the personnel. Transition to nonlinear models of management provides use of various ways of influence on workers such as the phenomenon of corporate culture.

The corporate culture helps the organisation to reach positive results of activity, strengthens social stability, is the mechanism of the control which directs and forms relations and behaviour of separate groups of workers. Increase of role of corporate culture in Ukraine is connected with construction of market economy and a civil society. Reduction of direct influence of the state by regulation of labour relations leads to strengthening of requirement for maintenance of social balance between workers, employers and the state. The modern effective tool of the decision of this problem is the social dialogue which use of mechanisms opens wide opportunities for definition of rules and conditions of work.

The article is devoted to the analysis of modern problems of formation of corporate culture and its place in system of social dialogue. The most important tendencies and priorities of perfection of mechanisms of social dialogue for maintenance of formation of corporate culture are defined.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, трудові відносини, соціальний діалог.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, трудовые отношения, социальный диалог.

Key words: corporate culture, management of personal, labour relations, social dialogue.

Стаття надійшла до редакції журналу 23.03.2010 р.