

відношення керівництва до фінансового ризику, рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР, стратегії окремих функціональних служб.

- C. рівень відсоткової ставки, рівень інфляції, рівень конкуренції на ринку, характер податкової політики держави, цінову стратегію конкурентів.
- D. ресурсну базу підприємства, якість трудових ресурсів, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційну структуру підприємства.

Тема 2. Культура організацій та корпоративна політика

2.1. Поняття та складові організаційної культури

Культура – (лат. *cultura* – вирощування, виховання, навчання, розвиток) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації її життя і діяльності.

Організаційна культура – це:

– набір найважливіших переконань, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій;

– філософія та ідеологія управління, переконання, ціннісні орієнтири, норми і зразки поведінки, які сприймаються персоналом, є основою відносин і взаємодії як в організації, так і за її межами;

– система матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, характерних для певної організації, які відображають її індивідуальність у діловому середовищі;

– специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу і здійснення спільної діяльності в організації [4, 5, 8, 16, 18].

Функції організаційної культури:

– відтворення кращих елементів культури, формування, підтримання і накопичення нових цінностей;

– оціночно-нормативна функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів з нормами організаційної культури;

– регламентуюча і регулююча функції культури, тобто сприйняття організаційної культури як індикатора і регулятора поведінки;

– пізнавальна функція (пізнання і засвоєння зразків організаційної культури на етапі адаптації працівників сприяє їх залученню до життя і діяльності колективу підприємства);

– сенсоутворююча функція – організаційна культура впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними у конфлікт;

– комунікаційна функція – через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечуються взаєморозуміння і взаємодія працівників;

– функція колективної пам'яті – накопичення і зберігання досвіду організації [89].

Серед функцій організаційної культури крім позитивних є і негативні, які ускладнюють процес адаптації працівників, вони можуть бути явними і латентними (прихованими). Тому вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства неоднозначний. Безперечно, зв'язок між культурою і результатом роботи залежить від цінностей, зразків і норм поведінки, які домінують у певній організації. Підприємство, в якому ігнорують людину (працівника, постачальника, клієнта), найімовірніше, буде далеким від успіху.

Існують кілька основних управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значно впливає організаційна культура. Це кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; прийняття рішень, в основі яких організаційні цінності та переконання; організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; зміст і особливості комунікацій в організації; розвиток лояльності персоналу до організації.

Загалом культура допомагає людям в організації діяти свідомо,

забезпечує обґрунтування і виправдання їх поведінки. Сильна і адекватна організаційна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства. Організаційна культура має певну структуру, нечітку і динамічну. Виокремлюють кілька рівнів та складових організаційної культури [14, 16, 18] (рис. 1.3).

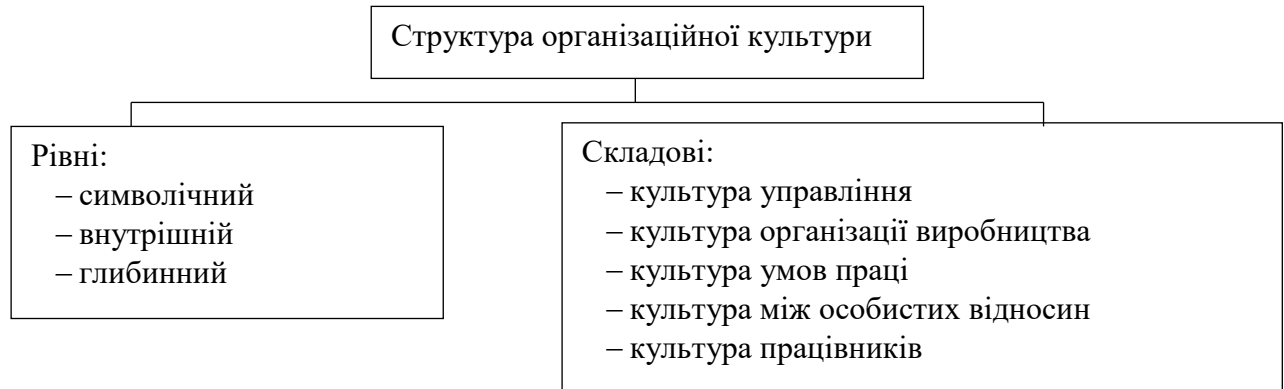


Рис. 1.3. Структура організаційної культури

До першого, *символічного (поверхневого) рівня* належать: архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла та інші елементи, які може відчувати і сприймати людина. На цьому рівні елементи організаційної культури легко визначити, але не завжди за ними можна зробити правильні висновки щодо змісту і особливостей справжніх ціннісних орієнтацій персоналу.

На другому, *внутрішньому (підповерхневому) рівні* вивчають ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.

Третій, *глибинний рівень* – це базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом, наприклад ставлення до природи, до людини, до праці, розуміння реальності, часу і простору.

Крім основних рівнів фахівці виділяють *структурні елементи* організаційної культури, до яких належать:

1) *культура управління* – методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з

підвищення рівня задоволеності працею;

2) *культура організації виробництва* – впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни;

3) *культура умов праці* – характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці;

4) *культура міжособистих відносин* – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії;

5) *культура працівників* – сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, гарних манер. Елементами моральної культури працівників також є ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей [89].

Культура праці визначається, виходячи з рівня освіти і кваліфікації працівника, його ставлення до праці, дисциплінованості, дотримання певної технології, трудової і виконавчої дисципліни, творчості на робочому місці. Зміст і специфіку організаційної культури вивчають на підставі певних характеристик (табл. 1.2) [8, 16, 18].

Корпоративною культурою є ключова філософія та ідеологія об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище.

Корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних

цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Таблиця 1.2

Характеристика організаційної культури

Характеристика організаційної культури	Зміст характеристики
Організаційні цінності	Набір орієнтирів того, що є позитивним або негативним, небажаним для певної організації
Норми поведінки і праці	Набір переконань і очікувань щодо певного типу поведінки
Ставлення до певних явищ, подій, процесів	Віра у керівництво, у власні сили, в успіх, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість, тощо. Ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, до впливу релігії та моралі, до зла, агресії, насильства тощо
Усвідомлення себе і свого місця в організації	Індивідуалізм і незалежність, або колективізм у поведінці персоналу
Трудова етика та мотивація персоналу	Ставлення до робочих обов'язків, відповідальність; розподіл завдань; якість праці; робочі звички працівників; оцінка роботи; винагорода; індивідуальна чи колективна праця; просування по службі
Ставлення до використання часу	Ступінь точності та пунктуальності працівників; дотримання робочого розпорядку; ефективність використання часу
Навчання і розвиток персоналу	Свідоме чи бездумне виконання завдань; використання сили чи інтелекту працівників; інформування працівників; ставлення керівництва до навчання персоналу; фінансування навчання працівників; наявність кар'єрної перспективи
Взаємовідносини між людьми	Ступінь формалізації відносин; взаємо підтримка, шляхи вирішення конфліктів
Комунікаційна система і мова спілкування	Застосування усної, письмової, невербальної комунікації; жаргону, абревіатур, жестів
Зовнішній вигляд, одяг персоналу	Наявність чи відсутність уніформ, спецодягу, ділових стилів; акуратність; застосування косметики; зачіски тощо
Традиції та звички щодо харчування працівників	Організоване харчування працівників; дотація харчування; періодичність, тривалість харчування; спільне чи окреме харчування працівників різних рівнів

Корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 1.3). Її пізнання розпочинається з першого, «зовнішнього» – унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «базовому» рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка,

яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Таблиця 1.3

Рівні корпоративної культури

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Внутрішній	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «внутрішній». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів [126].

2.2. Механізми, методи і принципи формування організаційної культури

Узагальнена модель механізму формування організаційної культури відображена на рис. 1.4. Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні організаційної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини. Цільова спрямованість механізму формування організаційної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення організаційної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу.

Мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій відносимо: вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої

формується організаційна культура, підбір необхідного інструментарію, необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури.

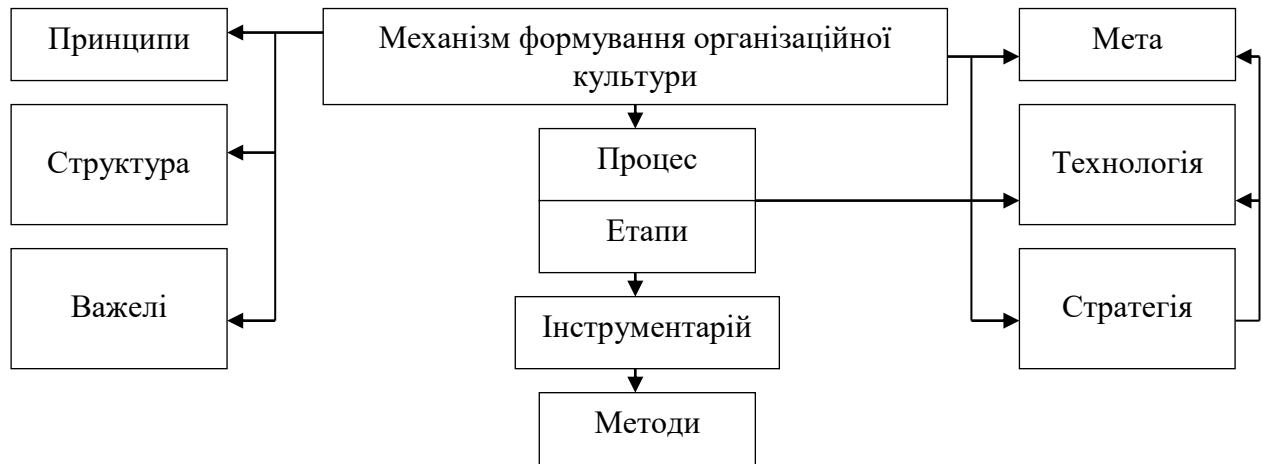


Рис. 1.4. Загальна модель механізму формування організаційної культури

Практична націленість механізму реалізовується завдяки функціям, які він виконує. Адаптивна функція передбачає пристосування культури підприємства до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.

Планування – належить до важливих функцій механізму, оскільки чітке виконання робіт, узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності. Адресність – це основна характеристика планування, без якої досягнути відповідальності не можливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція моделювання передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, роль якої може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню

ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Можливий і нейтральний вплив, або відсутність будь-якого впливу організаційної культури на розвиток підприємства, який вимагає ґрунтовної оцінки такої ситуації. Завдяки функції моделювання формуються три сценарії розвитку підприємства: песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства.

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства.

Важливими характеристиками механізму є принципи, що вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективне функціонування. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі.

Принцип усвідомлення є визначальним, оскільки підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами організаційної культури, виходячи із реальної неминучості змін. Цьому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу та незворотність змін, а сила духу та добра воля додають енергії на ці зміни. З огляду мотивації, важливо запалити персонал підприємства новою ідеєю і зарядити його енергією, необхідною для її реалізації, що значно полегшить сприйняття цих змін.

Принцип системності є продовженням попереднього принципу, оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури. Цей принцип набуває особливої ваги в період перехідних процесів, оскільки відсутність системно

впорядкованих дій приведе до хаосу і безладу. Принцип системності поєднує взаємодію структури механізму, його функцій і технології. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу підприємства.

Оскільки ознаками системності виступають цілеспрямованість та алгоритмічність, то їх також можна віднести до принципів формування організаційної культури. Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що всяка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою. Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму. Принцип алгоритмічності впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію функцій механізму.

Принцип ресурсозабезпечення передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування організаційної культури. Цей принцип реально сприяє в організації роботи механізму і залежить від системи менеджменту на підприємстві.

Принцип гармонійності доповнює всі попередні і має благородну місію-узгодити інтереси всіх дотичних до формування організаційної культури, а також інтереси всього персоналу підприємства. Завдяки принципу гармонійності досягається хороша атмосфера на підприємстві, полегшується сприйняття нових змін, які синхронно відбуватимуться із організаційним розвитком підприємства.

Принцип прозорості також забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування організаційної культури, які протікають відкрито і демократично. Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення аналізу, планування

й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням організаційної культури.

Принцип поєднання гнучкості й стабільності в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність організаційної культури визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку. Водночас, сам механізм формування організаційної культури повинен бути гнучким, оскільки в структурі організаційної культури є змінні елементи і постійні і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

Важливим принципом механізму формування організаційної культури в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення.

Принцип синергетики, який набув особливої популярності із початку 80-х років ХХ ст., дозволяє встановити загальні закономірності формування організаційної культури в складних умовах не лінійності та не детермінованості протікання процесів. Науковці розглядають цей принцип в якості нового ефективного інструменту пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у «розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту» [138, с. 44]. Завдяки принципу синергетики механізм формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє у самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип альтернативності та динамічності. Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу. Принцип динамічності механізму формування організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність в прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із формування організаційної культури. Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів організаційної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших факторів впливу.

Сучасний розвиток інформаційної економіки, побудова інтелектуального

суспільства та активізація інноваційних процесів висувають на перше місце принцип інноваційності, оскільки механізм повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати інноваційний поступ нашої економіки. Принцип інноваційності пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є однаково важливими і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. У концептуальній моделі механізму формування організаційної культури вагомим місцем посідають важелі. Важелі створюють мотиваційне поле для дієвого використання механізму, вони в його структурі є активним елементом і діють через систему методів.

Завдяки дії важелів (прямій чи непрямій) досягають цілеспрямованого стимулювання персоналу підприємства до впровадження організаційної культури та її розвитку. Оптимальне поєднання економічних, соціальних, психологічних важелів є хорошою спонукою для всього персоналу підприємства в плані посилення їх бажання формувати і впроваджувати організаційну культуру на підприємстві та пом'якшення психологічного опору до змін.

Організаційна культура формується поступово. Це тривалий процес, який протікає за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається із багатьох етапів. Важливим моментом у механізмі формування організаційної культури є вибір інструментарію. Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють експліцитну (видиму, відкриту частину) та імпліцитну (невидиму частину).

Експліцитна частина в своїй суті має матеріальний характер, містить

продукти людської діяльності, хоча сюди відносять також звичаї, як продукт духовної культури. Імплицитна частина організаційної культури складається із норм, цінностей, переконань, уявлень, тобто тих елементів, які охоплюють глибинний рівень культури, і, відповідно, формування яких триває значно довше в часі.

Інструментарій, який використовують для формування організаційної культури, тісно пов'язаний із технологією, без якої процес створення організаційної культури не можливий. Поняття «технологія», як і «механізм», має багатоаспектне і неоднозначне трактування, очевидно також через це, що економічна наука його запозичила із технічної сфери знання. Історія цього поняття веде свій початок від грецьких слів «*techne*» – мистецтво, майстерність, уміння, і «*logos*», що означає навчання, наука. Очевидно, що технологія подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти (творіння) людської праці, вона визначається майстерністю, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання. Сукупність цих ознак визначають не тільки зміст технології, але й її універсальність, яка дозволяє використовувати це поняття у різноманітних сферах і мати широкий смисловий контекст.

Потреба у використанні технології в системі механізму обумовлюється кількома причинами: по-перше, наявністю об'єкта і ступенем його складності; по-друге, наявністю засобів, за допомогою яких можна систематизувати певні процедури, необхідні для досягнення бажаного результату. Технологія передбачає оптимізацію управлінських і виробничих функцій та раціоналізацію процесів. Сукупність технологій та загальний ступінь розвитку утворюють технологічний уклад, який формує підґрунтя культури.

Технологія формування організаційної культури має свою специфіку порівняно із виробничою технологією у зв'язку із неординарністю самого об'єкту. По-перше, вона є значно складнішою, оскільки охоплює соціально-культурні аспекти діяльності підприємства та зачіпає сферу цінностей і взаємовідносин, що в своїй сукупності складно піддається проектуванню та нормуванню. По-друге, цьому типу технології притаманна менша ступінь

детермінованості та жорсткості параметрів, але більша ступінь гнучкості та адаптивності.

По-третє, ці технології відрізняються своєю багатогранністю і різноманітністю, тому не можна їх рекомендувати як типові навіть для підприємств однієї сфери та виду діяльності. По-четверте, важливим фактором в технології формування організаційної культури виступає людський потенціал, який є носієм своєї культури [51].

2.3. Формування етичної культури фахівця

Професійна діяльність, об'єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємозумовлених моральних стосунків. До цієї системи належать перш за все: а) ставлення спеціалістів до об'єкта праці (слідчий – обвинувачений, лікар – хворий, вчитель – учень); б) стосунки спеціаліста з колегами; в) ставлення спеціаліста до суспільства.

Ці стосунки вивчаються професійною етикою. Конкретизація ж загальних моральних принципів і норм таких стосунків відповідно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності являє собою «професійну» мораль. Вона виникає у зв'язку з суспільним розподілом праці, що поклав початок відокремленню соціально-професійних груп. З їх утворенням виникла потреба в регулюванні стосунків між професіоналами та професіоналів з клієнтами.

Спочатку це було невелике коло професій, котрі у процесі подальшої спеціалізації праці все більше диференціювалися, у результаті чого виникали все нові й нові професії. Залежно від конкретних історичних умов переважала та чи інша сфера професійної діяльності. Ставлення до неї суспільства визначає її цінність.

Моральна оцінка професії суспільством зумовлюється двома чинниками: по-перше, тим, що дана професія дає об'єктивно для суспільного розвитку, по-друге, тим, що вона дає людині суб'єктивно, а саме в плані морального впливу на неї. Будь-яка професія, оскільки вона існує, виконує певну соціальну функцію. Представники цієї професії мають своє суспільне призначення, свої

цїлі. Та чи інша професія визначає вибір специфічного середовища спілкування, яке накладає відбиток на людей незалежно від того, хочуть вони цього чи ні. Всередині кожної професійної групи складаються певні специфічні зв'язки і стосунки людей.

Залежно від об'єкта, знарядь праці, прийомів, що використовуються, і завдань, які вирішуються, виникає неповторна своєрідність ситуацій, труднощів і навіть небезпеки, які вимагають від людини певного типу дій, психологічних реакцій. У кожній професії свої моральні «спокуси», моральні «доблесті» і «втрати», виникають певні суперечності, конфлікти, виробляються своєрідні засоби їх вирішення.

До професійної діяльності людина залучається з її суб'єктивним світом почуттів, переживань, устремлінь, способом мислення, моральних оцінок. Серед різноманітних ситуацій у професійних стосунках починають виділятися найбільш типові, які й характеризують відносну самостійність професій, її специфічну моральну атмосферу. А це, у свою чергу, зумовлює специфіку вчинків людей, своєрідність моральних норм їх поведінки.

Отже, як тільки професійні стосунки набули якісної усталеності, це привело до формування особливих моральних настанов, що відповідають характеру і змісту праці, відображають практичну доцільність певних стосунків як між членами професійної групи, так і самої групи з суспільством.

2.4. Правила внутрішнього трудового розпорядку та техніка їх розробки

Трудовий розпорядок в організації визначається правилами внутрішнього розпорядку [1, ст. 142]. Внутрішній трудовий розпорядок – це правопорядок у сфері праці, що діє в кожній організації.

Норми внутрішнього трудового розпорядку регулюють суспільні відносини з приводу організації колективної праці між роботодавцем і трудовим колективом (його органами), між роботодавцем та виборними органами профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації.

Трудовий розпорядок охоплює систему нормативних актів, які регулюють порядок здійснення трудової діяльності. Нормативно-правові акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок, поділяються на дві групи:

– загальні (КЗпП України, закони України, укази Президента України, Типові правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.);

– спеціальні, які враховують специфіку окремих галузей господарювання, а також особливості праці окремих категорій працівників (галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti про дисципліну; положення про дисципліну окремих категорій працівників тощо).

Основними правовими формами регулювання спільної праці конкретної організації є правила внутрішнього трудового розпорядку, які поділяються на три види: типові, галузеві і місцеві.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку (надалі – Типові правила) – це нормативний акт загальної дії, в якому сформульовано основні положення, що визначають внутрішній трудовий розпорядок. Типові правила використовуються в частині, що не суперечить Конституції України та чинному трудовому законодавству.

Галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку враховують специфіку галузі щодо режиму праці та відпочинку, обов'язків працівників. Вони затверджуються міністерствами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами.

Внутрішній трудовий розпорядок на конкретному підприємстві, в установі, організації визначається локальними (місцевими) правилами внутрішнього трудового розпорядку (надалі – Правила), які затверджуються трудовими колективами за поданням роботодавця або виборного органу профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації на основі Типових правил.

Правила мають на меті врегулювати внутрішній трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях, без чого неможливо раціонально використовувати робочий час, підвищувати продуктивність праці.

Правила внутрішнього трудового розпорядку організації – локальний нормативний акт організації, що регламентує відповідно до чинного КЗпП порядок прийняття та звільнення працівників, основні права, обов'язки й відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, застосовувані до працівників заходи заохочення і стягнення, а також інші питання регулювання трудових відносин в організації.

Правила внутрішнього розпорядку організації затверджуються трудовим колективом за поданням роботодавця та виборного профспілкового органу. Структуру правил внутрішнього трудового розпорядку наведено на рис. 1.5

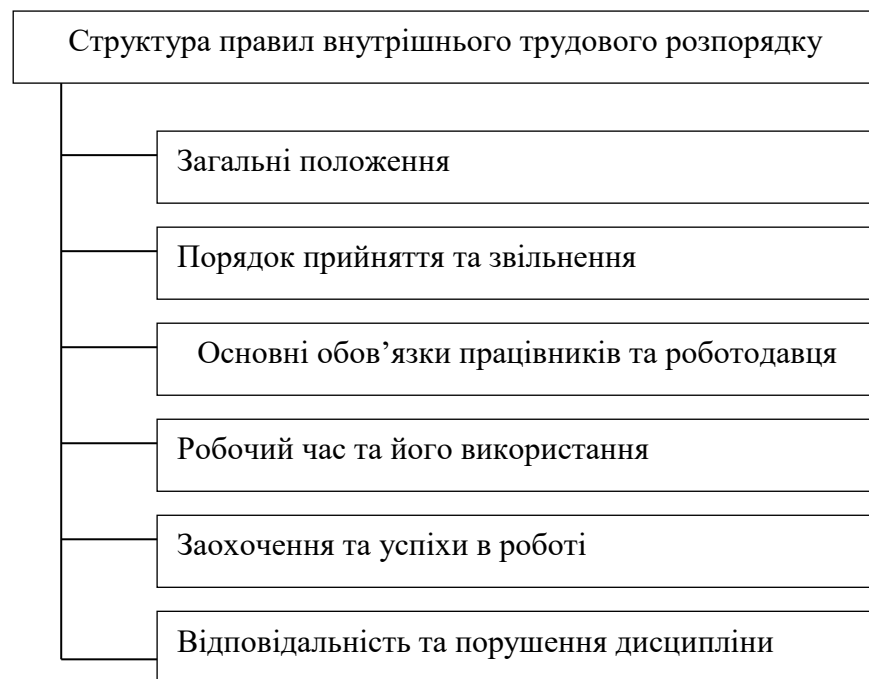


Рис. 1.5. Структура правил внутрішнього трудового розпорядку

У Правилах конкретизується порядок прийняття на роботу й звільнення з роботи, основні обов'язки працівників та роботодавця, встановлюється режим робочого часу й часу відпочинку, визначаються види заохочень за успіхи в роботі, порядок їх застосування, порядок застосування дисциплінарних стягнень.

Не можуть суперечити чинному трудовому законодавству: правила прийняття й звільнення з роботи, заходи стягнення за порушення трудової дисципліни, порядок їх застосування, зняття й оскарження.

До початку роботи за укладеним трудовим договором роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку [1, ст. 29]. У деяких галузях для окремих категорій працівників, де порушення трудової дисципліни можуть призвести до тяжких наслідків, діють статuti про дисципліну (транспорт, зв'язок та деякі інші) та положення про дисципліну.

Статuti та положення про дисципліну не замінюють правил внутрішнього трудового розпорядку, вони виключають зі сфери дії цих Правил тих працівників, на які поширюються статuti, але в межах відносин, що регулюються статутом. Так, Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту передбачає, що кожний працівник, на якого поширюється його дія, зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку. Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту поширюється на працівників, що забезпечують рух транспорту, але не поширюється на працівників, які забезпечують його обслуговування.

Положення, статuti про дисципліну відрізняються від правил внутрішнього розпорядку особливостями правотворчої процедури (як правило, затверджені постановою Кабінету Міністрів України), структурою (загальні положення, заохочення, дисциплінарні стягнення), змістом (визначається коло осіб, на які вони поширюються, обсяг дисциплінарної влади різних посадових осіб тощо). Існують особливості у змісті обов'язків працівників, які підпадають під дію статутів та положень про дисципліну – у складі дисциплінарного правопорушення вони можуть нести дисциплінарну відповідальність і за проступки, які не впливають з неналежного виконання їхніх трудових обов'язків [31].

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Які функції виконує організаційна культура?
3. Які елементи організаційної культури ви знаєте?
4. В чому полягає різниця між організаційною та корпоративною культурою?
5. Надайте характеристику механізму формування організаційної культури.

6. Назвіть принципи формування організаційної культури.
7. Що таке професійна етика?
8. Що таке правила внутрішнього розпорядку і на основі чого вони розробляються?

Тестові завдання

1. Організаційна культура – це:
 - A. набір найважливіших переконань, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, філософія та ідеологія управління, специфічні цінності та переконання щодо поведінки персоналу.
 - B. правила внутрішнього розпорядку певної організації.
 - C. внутрішньо організаційні традиції, ритуали, що склалися протягом всього терміну функціонування фірми.
 - D. загально прийнятні норми правильної і неправильної поведінки.

2. До символічного (поверхневого) рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.
 - B. ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.
 - C. базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.
 - D. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.

3. До внутрішнього (підповерхневого) рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.
 - B. ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.
 - C. базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.
 - D. методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.

4. До глибинного рівня організаційної культури належать...
 - A. архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла.