

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**УДК 005.95/.96:334.72**

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету  
харчових технологій та управління  
якістю продукції АПК**

**Баль-Прилипко Л.В.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції**

**Толок Г.А.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Розроблення принципів управління персоналом в умовах  
підприємства»**

**Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»  
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»  
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма**

**Гарант освітньої програми**

**к.т.н., доцент**

**Слива Ю.В.**

**Керівник магістерської роботи**

**к.т.н., доцент**

**Бурова З.А.**

**Виконав**

**Кислий В.С.**

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції,  
к.т.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Толок Г.А.**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Кислому Владиславу Сергійовичу**

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення принципів управління персоналом в умовах підприємства» затверджена наказом ректора НУБіП України № 53 «С» від 17.01.2024 року. Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1) розглянути поняття корпоративної культури та мотивації, їх структуру та зміст;
- 2) розкрити роль корпоративної культури та мотивації в управлінні підприємством, а також методи формування;
- 3) проаналізувати корпоративну культуру та рівень мотивації ЗАТ “Словіс”;
- 4) привести рекомендації для вдосконалення та розвитку корпоративної культури та мотивації на підприємстві;
- 5) з’ясувати вплив застосованих змін щодо розвитку корпоративної культури та покращення рівня мотивації працівників у ЗАТ “Словіс”.

**Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.**

**Керівник магістерської роботи** \_\_\_\_\_

**Бурова З.А.**

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_

**Кислий В.С.**

## РЕФЕРАТ

**Тема магістерської роботи:** «Розроблення принципів управління персоналом в умовах підприємства».

Магістерська робота викладена на 77 сторінках, містить 3 таблиці та 3 рисунки.

**Метою дослідження** є аналіз корпоративної культури та мотивації як соціально-психологічних принципів управління персоналом в умовах підприємства, а також визначення їх ролі у забезпеченні якості послуг на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна культура організації та мотивація працівників.

**Предметом цього дослідження,** відповідно, є роль корпоративної культури та мотивації у забезпеченні якості послуг на підприємстві.

**Методи дослідження:** аналіз нормативних вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - Основні положення і словник»; виділені положення належного підходу до формування корпоративної культури та мотивації; аналіз документації організації та її статуту.

У роботі проаналізовано аспекти управління діяльністю персоналу, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах ринку. Науковий аналіз проблеми мотивації персоналу та корпоративної культури дозволив виявити систему мотиваційних чинників, як сукупність потреб, мотивів та стимулів працівників до продуктивної професійної діяльності, а також дозволив встановити роль корпоративної культури у покращенні послуг на підприємстві. Узагальнено також зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників підприємства та обґрунтовано доцільність їх органічного поєднання а також визначено основні аспекти корпоративної культури, які впливають на рівень якості послуг на підприємстві.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ОРГАНІЗАЦІЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СВІТОГЛЯД

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ I. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	8
<b>1.1. Поняття та сутність корпоративної культури</b> .....	8
<b>1.1.1. Корпоративна культура підприємства як один із факторів його конкурентоздатності</b> .....	13
<b>1.1.2. Структура та зміст корпоративної культури</b> .....	17
<b>1.1.3. Корпоративна культура як складова управління персоналом</b> .....	23
<b>1.1.4. Роль корпоративної культури в управлінні підприємством</b> .....	27
<b>1.1.5. Методи формування корпоративної культури</b> .....	30
<b>1.2. Мотивація як один із основних принципів управління персоналом на підприємстві</b> .....	34
<b>1.2.1. Сутність та структура мотивації</b> .....	34
<b>1.2.2. Формування мотивів праці</b> .....	36
<b>1.2.3. Стимулювання праці персоналу</b> .....	39
<b>1.2.4. Механізм, фактори та чинники мотивації діяльності людини</b> .....	45
<b>1.3. Висновки до огляду літератури</b> .....	52
<b>РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ</b> .....	54
<b>2.1. Обґрунтування доцільності досліджень</b> .....	54
<b>2.2. Характеристика підприємства ЗАТ «Словіс»</b> .....	57
<b>2.3. Корпоративна культура та мотивація як способи підвищення якості послуг ЗАТ «Словіс»</b> .....	59
<b>2.4. Економічна доцільність результатів дослідження</b> .....	63
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	66
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ</b> .....	68
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b> .....	69

## ВСТУП

Сьогодні, щоб відповідати часу, його нормам і вимогам, підприємці повинні почати перебудову з самих себе. Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища, пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати здатність формувати та накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну та адекватну реакцію на дії зовнішнього середовища, але й дасть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації.

Цей потенціал діяльності організації багато в чому забезпечується завдяки корпоративній культурі та мотивації: того, заради чого люди стали членами організації; того, як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання робіт використовуються в діяльності організації. Це обумовлює не лише розбіжність між організаціями, а й визначає успіх її функціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Організація формує власний вигляд, в основі якого лежить якість виробленої продукції і послуг, що надаються, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому світі тощо. Це - система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до постановки справи, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від всіх інших.

В останні роки дедалі очевидним стає той факт, що такі принципи управління персоналом як корпоративна культура та мотивація відіграють надзвичайно важливу роль у сфері послуг. Методологічні основи наукового аналізу проблем підвищення продуктивності праці започатковані класиками політекономії – В. Петті, А. Смітом, К. Марксом. Аналіз творчої спадщини класиків економічної науки та віднесення трудових ресурсів до «основного» капіталу суспільства дозволяють зробити висновок, що ефективність праці визначають природні здібності працівника, рівень його професійної освіти та компетентності, а також прагнення до навчання та самореалізації впродовж

життя. Відтак, в конкурентних умовах ринку доцільне впровадження та вдосконалення механізму активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

**Актуальність теми** «Розроблення принципів управління персоналом в умовах підприємства» полягає у тому, що кожна організація, кожне підприємство, фірма, завод, маючи свою власну історію, організаційну структуру, види комунікацій, традиції всередині організації, міфи і звичаї, особливості спілкування та навіть специфічну професійну лексику утворюють у своїй сукупності унікальну корпоративну культуру. Вітчизняні менеджери та управлінці, спеціалісти з якості та аудитори усвідомили те що, що вміле управління людськими ресурсами може стати серйозним конкурентним перевагою компанії, а також забезпечити високу якість послуг, які надає підприємство.

Ступінь вивченості цієї проблеми дуже скромний, принаймні, вітчизняними фахівцями. Вивченню корпоративної культури та мотивації, проблемам їх формування та зміни присвячені роботи багатьох іноземних авторів, наприклад, Едгар Шейн «Організаційна культура та лідерство», Т. Коттер та Дж. Хескетт «Корпоративна культура», Кім Камерон і Роберт Квінн «Діагностика та зміна організаційної культури», і навіть дослідження Пітерса та Уотермана, та інших фахівців.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна культура організації та мотивація працівників.

**Предметом цього дослідження**, відповідно, є роль корпоративної культури та мотивації у забезпеченні якості послуг на підприємстві.

**Метою дослідження** є аналіз корпоративної культури та мотивації як принципів управління персоналом в умовах підприємства, а також визначення їх ролі у забезпеченні якості послуг на підприємстві.

**Завдання дослідження** задля поставленої мети:

- 1) розглянути поняття корпоративної культури та мотивації, їх

структуру та зміст;

2) розкрити роль корпоративної культури та мотивації в управлінні підприємством, а також методи формування;

3) проаналізувати корпоративну культуру та рівень мотивації ЗАТ “Словіс”;

4) привести рекомендації для вдосконалення та розвитку корпоративної культури та мотивації на підприємстві;

5) з’ясувати вплив застосованих змін щодо розвитку корпоративної культури та покращення рівня мотивації працівників у ЗАТ “Словіс”.

**Методи дослідження:** аналіз нормативних вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості - Основні положення і словник»; виділені положення належного підходу до формування корпоративної культури та мотивації; аналіз документації організації та її статуту.

## РОЗДІЛ I. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

### Теоретичні основи поняття, структури та змісту соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві

#### 1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізнити організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку [8].

Протягом кількох останніх десятиліть питання культури, і особливо культури у великих організаціях та на підприємствах дедалі більше привертають увагу теоретиків і дослідників. Розгляд організацій як співтовариств, які мають однакове розуміння своєї мети, значення й місця, цінностей і особливостей поведінки, втілило в життя поняття *корпоративної культури*.

Новий термін «*корпоративна культура*» здається таким лише з першого погляду. На зорі монополізму, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації Генрі Форд, вітаючись зі своїми співробітниками за руку та поздоровляючи їх з сімейними святами та іншими урочистостями, він створював на своїх заводах саме цю культуру — загальну сприятливу атмосферу серед персоналу всіх рівнів — ефемерне явище, якого не можна

торкнутися в буквальному значенні, але чії плоди дуже матеріальні, оскільки безпосередньо сприяють збільшенню доходів компанії.

На кожному успішно працюючому підприємстві існує власна культура, яка допомагає йому у досягненні позитивних результатів: покращенню якості послуг чи продукції, збільшенню прибутку, створенню сприятливих умов у робочому колективі тощо. На кожній великій чи малій фірмі існує набір правил, норм, принципів, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому, носіями культур цих груп є окремі особистості, які виражають подібні інтереси.

Насправді, фахівці з управління людськими ресурсами по-різному інтерпретують поняття корпоративної культури. Одне з найлогічніших їх визначень таке: *корпоративна культура* — це система цінностей та методів управління. Перша частина визначення належить до нематеріальних активів організації, а друга — до конкретних механізмів. Ці дві, здавалося б, протилежних аспекти поняття і призводять для її неоднозначного тлумачення.

**Корпоративна культура** — це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, зумовлених його місією та стратегією розвитку, які знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Корпоративна культура — це не лише імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими для досягнення бізнес-цілей, а отже, підвищення конкурентоспроможності. Така культура надає можливість відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, змінює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників

У грудні 2005 року Асоціація менеджерів провела дослідження, спрямоване на виявлення пріоритетних напрямів розвитку професії менеджера 2005 року. Його результати показали, що одну із ключових позицій займає тема корпоративної культури у рамках стратегічного управління людськими ресурсами [4].

Проте, реальна розстановка пріоритетів сьогодні, на жаль, бачиться трохи інакше. Попри визнання значимою, корпоративна культура сприймається як засіб формування зовнішнього іміджу організації, а зовсім не інструмент для підвищення ефективності бізнес-процесів та розвитку компанії. За даними Асоціації менеджерів, сьогодні лише 25% компаній мають спеціальні департаменти, відповідальні за формування корпоративної культури та впровадження інновацій. Адже саме корпоративна культура, сприяє змінам усередині організації, є основою розвитку та конкурентоспроможності будь-якої успішної організації, сприяє покращенню послуг на підприємстві.

У класичному розумінні корпоративна культура сприймається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій і управління змінами. Грамотне ж управління корпоративною культурою надає найпозитивнішого впливу загальним організаційним процесам та якості послугам. Зокрема, вона дозволяє скорочувати витрати, причому, як внутрішні, так і зовнішні. Компанія з грамотно розвиненою корпоративною культурою має високий авторитет на ринку і є привабливою як для потенційних співробітників, так партнерів з бізнесу та акціонерів.

Набуваючи індивідуального досвіду, працівники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, у яких відбите їх ставлення до різноманітних явищ — місій організації, планування, мотиваційної політики, продуктивності, якості праці та ін. Такі системи координат неочевидні і рідко цілком збігаються з задекларованими цілями, але дуже часто вони детермінують поведінку робітників більшою мірою, ніж формальні вимоги, і правила. Те, що робить менеджер або член будь-якої організації, значною мірою є функцією сукупності його уявлень про навколишній світ. У екстремальних випадках ці системи координат працюють проти організаційних цілей і, розширюючи чи обмежуючи діапазон поведінкових та когнітивних можливостей працівників, знижують ефективність колективної діяльності.

Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і виявляється, передусім, головним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньо системних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їхнього виконання; динамізму та адаптивність до нововведень у створенні; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співробітництві; активні процеси позитивної самоорганізації й багато іншого, що виявляється в корпоративній поведінці працівників у відповідності до прийнятих норм та визнаних цінностей, об'єднуючих інтереси окремих осіб, груп, і організації у цілому [4].

Існує тісний зв'язок між культурою організації та корпоративною культурою, перше неможливе без другого. Корпоративна культура підприємства покликана забезпечити адаптивну поведінку організації у зовнішньому середовищі. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти у конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки, успішно розвиватися та забезпечувати належну якість продукції та послуг. Разом з тим, її основою є внутрішня консолідація, взаємодія суспільства взаємокоординація, заснована на чіткому розподілі праці, відповідальності держави та узгодженні інтересів. Корпоративну культуру підприємства визначає формула: загальні цінності — взаємовигідні взаємини начальства та підлеглих — сумлінне організаційна поведінка. Як культура взагалі виходить із загальноновизнаних цінностей та загальноприйнятих норм (правил) поведінки, так і корпоративна культура для підприємства формується з урахуванням визнаних цінностей і кількість прийнятих норм поведінки саме у даному колективі та творця цієї організації.

Корпоративна культура може бути сконструйована та впроваджена. Вона може бути навіть запозичена. Запозиченими можуть бути лише деякі структури та механізми зв'язків, відбивані в організаційних проектах. Пересадка ж із одного ґрунту в інший, перенесення образу однієї корпоративної культури та поведінки в інший колектив зазвичай буває провальним. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-

кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка тощо, — усе це накладає свій відбиток. Важливе значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу та сформовані традиції. На деяких підприємствах підвалинами формування особливої культури корпоративної поведінки та виховання кадрів проголошується зване кредо фірми [12].

Носіями корпоративної культури є люди. Однак, у організаціях з усталеною культурою вона ніби відокремлюється від людей та стає атрибутом організації, її невід'ємною частиною, яка має вплив на працівників, модифікуючи їх поведінку відповідно до тих норм та цінностей, що лягли в її основу. Культура, образ фірми підкріплюються чи послаблюються репутацією компанії.

Отже, корпоративна культура задає деяку систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким чином, а не інакше. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір, у тому числі цінності, норми і поведінкові моделі, які розділяються усіма працівниками.

### **1.1.1. Корпоративна культура підприємства як один із факторів його конкурентоздатності**

У традиційних теоретичних моделях конкурентоздатності підприємств як основних факторів цієї конкурентоздатності розглядаються ціна і якість продукції та послуг в порівнянні з конкурентами. У сучасному світі, коли практично кожне підприємство стає підприємством обслуговування, усе більшою мірою на перше місце серед факторів конкурентоздатності виходить і корпоративна культура підприємства також.

Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття. Вони проявляються в матеріальних і духовних символічних речах: зовнішньому вигляді офісних приміщень, самих співробітників, у символах і фірмовому стилі, формах винагород і заохочень.

Культура організації – це узагальнювальна характеристика всієї організації в цілому. Основні елементи культури організації - це:

- цінності, соціальні установки;
- моральні принципи й ділова етика;
- методи мотивації працівників;
- організація праці й способи контролю;
- стиль керівництва;
- шляхи вирішення конфліктів;
- способи прийняття рішень;
- комунікації.

Корпоративна культура проявляє себе різними способами, деякі з них чітко виражені, інші – важкозрозумілі. Багато про що говорить архітектура.

Класичні фасади, мармурові холи офісів багатьох банків – данина традиціям, консерватизму, солідності й респектабельності. Показовим є рекламний і інформаційний матеріал, що випускає організація. Щорічні звіти, брошури, проспекти, каталоги несуть у собі інформацію про культурні цінності організації. Вони показують, на що орієнтовано компанію: на клієнта або на власні результати, які принципи лежать у її діяльності.

Корпоративна культура організації є одним з факторів конкурентоздатності комерційної організації; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання. Культура організації стає все більшою мірою предметом турботи менеджерів усього світу. Корпоративна культура організації - це складний феномен. У неї входять норми, принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, розташування, будинок, оточення. У відмінності від національної культури, що носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінитися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій. Сучасний період розвитку практики й теорії менеджменту все частіше називають «культурною революцією» у менеджменті.

Культура конкурентоздатних підприємств має явно виражену орієнтацію на майбутнє. Більшість рішень приймаються в умовах високого ризику. Співробітники працюють ґрунтовно, обачно, обережно, з терпінням й цілеспрямовано. Вони змушені переборювати тривалий період невизначеності в умовах мінімального зворотного зв'язку або її повної відсутності. Ця культура розвиває ініціативу, творчість, а також колективізм і групову діяльність.

Таким чином, організація може формувати і змінювати її культуру двома способами:

- перетворюючи й демонструючи необхідні норми, цінності й принципи;
- формуючи й змінюючи «вторинні» ознаки культури (деталі реального життя в організації).

Перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес керівництва до первинних цінностей. Якщо щоденні дії менеджерів в організації відповідають цінностям, що заявлені ними, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її вдосконаленню. Керівники можуть відкрито виступати із заявами в засобах масової інформації і на спеціальних зборах, розкриваючи встановлені цінності. Останні не повинні бути секретом компанії або організації.

Другий спосіб припускає можливість через маніпулювання зовнішніми атрибутами культури організації впливати на базові припущення. У рамках цього способу відбувається створення й вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії людей.

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [8].

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [7]. Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність); стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій).

У літературі корпоративна культура класифікована на негативну і позитивну залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу:

- позитивна корпоративна культура фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб;

- негативна корпоративна культура відбиває ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації. Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [6].

### 1.1.2. Структура та зміст корпоративної культури

Нині стало традиційним виділяти рівні корпоративної культури:

1) *поверхневий (символічний) рівень* – усе це, що можна побачити чи чого можна торкнутися: корпоративна символіка, логотип, фірмові календарі, прапор фірми, гімн фірми, особлива архітектура будівлі і т. п. Також до символічного рівня відносять міфи, легенди та історії, пов'язані з існуванням фірми, діяльністю її керівників та видатних співробітників. Такі легенди й історії зазвичай передаються усно. На цьому рівні явища можна легко розшифрувати й інтерпретувати в термінах корпоративної культури.

2) *підповерхневий рівень* – об'єднує цінності та норми, свідомо зафіксовані у документах організації та покликані бути керівними у повсякденній діяльності членів організації. Типовим прикладом такої цінності може бути установка «клієнт завжди правий» на відміну установки про першість виробника у радянський період. Зокрема, тривале існування старої цінності про першості виробника досі протидіє ефективній роботі багатьох організацій та створює перешкоди на шляху до забезпечення високої якості продукції та послуг. На цьому рівні вивченню піддаються цінності й вірування, які розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки вказані цінності позначаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер, і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, бо в наступному рівні виникають майже нездоланні складності.

3) *базовий (глибинний) рівень* – базові припущення, що охоплюють членів організації виходячи з особистих паттернів, які підкріплюються чи змінюються завдяки успішному досвіду співдії, в більшості випадків неусвідомлювані, певне «повітря» корпоративної культури, яким усі дихають, але, звичайно, не бачать. Ці базові припущення важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення скеровують поведінку людей,

допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують корпоративну культуру [14].

Деякі дослідники пропонують більш дробову структуру корпоративної культури, виділяючи її такі компоненти:

*Світогляд* — уявлення про світ, природу людини та суспільства, який керує поведінкою членів організації та визначає характер відносин із іншими працівниками, клієнтами, конкурентами тощо. Світогляд співпадає з особливостями соціалізації індивіда, його етнічною культурою та релігійними уявленнями. Значні розбіжності у світогляді працівників серйозно ускладнюють їх співробітництво. І тут виникає підґрунтя для значних суперечностей і конфліктів всередині організації. У цій ситуації дуже важливо усвідомлювати, що кардинально змінити світосприйняття людей надзвичайно складно, а тому потрібно докласти значних зусиль, щоб домогтися деякого порозуміння та прийняти позиції осіб із іншими світоглядами. Світогляд індивіда важко висловити у чітких словесних формулюваннях, і не кожен може пояснити основні засади, які лежать у основі їх поведінки. І на розуміння чийогось світогляду часом потрібно багато зусиль і часу, аби допомогти людині експлікувати базові координати його розуміння світу.

Корпоративні цінності, тобто предмети і явища організаційного життя, істотно важливі, значимі для духовного життя працівників. Цінності виступають ланцюгом між культурою організації та духовним світом особистості, між корпоративним та індивідуальним буттям. Особистісні цінності позначаються на свідомості як ціннісні орієнтації, які входять у широке коло соціальних цінностей, визнаних особистістю, але не завжди прийнятих нею у ролі власних цілей і принципів. Тому може бути як неповний, неадекватний відбиток особистісних цінностей на свідомості, і орієнтування у плані свідомості на цінності, які є реальними мотивами поведінки. Цінності можуть зберігатися навіть тоді, коли в організації відбулися значні кадрові зміни. У той самий час можна здійснити певну зміну цінностей, які позначаються і на поведінці членів організації. Корпоративні цінності тісно

пов'язані з організаційної міфологією, яке виражається у системі історій, міфів і навіть анекдотів, у яких міститься деяка гідна поваги характеристика будь-якого члена організації, яка вигідно відрізняє його від інших.

**Стилі поведінки**, що характеризують працівників конкретної організації. Сюди теж належать специфічні ритуали і церемонії, мову, використовувану у спілкуванні, і навіть символи, які мають особливим змістом саме членів цієї організації. Поведінка співробітників успішно коригується різноманітними тренінгами і заходами контролю, але у тому випадку, якщо нові зразки поведінки не вступають у протиріччя з вищеописаними компонентами корпоративної культури.

**Норми** — сукупність формальних і неформальних вимог, пропонованих організацією стосовно своїх співробітників. Вони можуть бути універсальними й навіть приватними, імперативними і орієнтовними. До норм відносяться так звані правила гри, які новачок повинен освоїти у процесі становлення членом організації.

**Психологічний клімат** організації, з яким зіштовхується людина у взаємодії з її співробітниками. Психологічний клімат має переважну і досить стійку духовну атмосферу, яка визначає ставлення членів колективу один до одного та до трудового процесу в цілому [10].

Жоден з цих компонентів окремо не може бути ототожнений з культурою організації. Однак, лише у сукупності вони можуть дати досить повне уявлення про корпоративну культуру. Багато компонентів культури важко досягнути сторонній людині. Можна кілька тижнів провести в організації, але не зрозуміти засад культури, яка керує вчинками людей. Кожен співробітник, відвідуючи організацію, проходить через певну процедуру організаційної соціалізації, у якої він місяць за місяцем досягає всі ті дрібні нюанси, що у сукупності й творять корпоративну культуру.

Є багато підходів до аналізу змістовного боку тієї чи іншої корпоративної культури. Ф. Харріс і Р. Моран [54, 23] запропонували виділити

десять змістовних характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі:

1. *Усвідомлення себе та свого місця в організації* (в одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв та емоцій, в інших — заохочується відкритість, емоційна підтримка та зовнішній прояв своїх переживань; в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, а в інших — через індивідуалізм).

2. *Комунікаційна система* (використання усної, письмової, невербальної комунікації варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів, специфічна для організацій у різних галузях, та в залежності від функціональної та територіальної приналежності організацій).

3. *Зовнішній вигляд, одяг* (розмаїтість уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, парфумів тощо), які свідчать про існування безлічі мікрокультур.

4. *Звички та започатковані традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі*: як організовано харчування працівників на підприємстві, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації у оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне чи роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо.

5. *Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання*: сприйняття часу, як найважливішого ресурсу, чи марне витрачання часу, дотримання чи постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.

6. *Відносини між людьми*: вплив міжособистісних стосунків, таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету чи протоколу; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.

7. *Цінності й норми*, сукупні уявлення про те, що добре, що — погано; набір припущень в очікуванні щодо певного типу поведінки.

8. *Світогляд*: віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, переконаність у торжестві добра тощо.

9. *Розвиток та самореалізація працівника*: бездумне чи усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект чи силу; вільна чи обмежена циркуляція інформації всередині організації; визнання чи відмова від раціональності свідомості та поведінки людини; творча обстановка чи жорстка рутина; визнання обмеженості людини чи акцент на його потенціалі та тенденції до особистісного та професійного росту.

10. *Трудова етика і мотивування*: ставлення до роботи як до цінності чи повинності; відповідальність чи байдужість до результатів своєї праці; ставлення до свого робочого місця. Якісні характеристики праці; корисні та шкідливих звички на роботі; справедлива кореляція між внеском працівника в розвиток компанії та його винагородою; планування професійної кар'єри працівника [12].

Зазначені характеристики культури організації у сукупності відбивають і надають сенс концепції корпоративної культури. Зміст корпоративної культури визначається складною сумою очікувань та реального стану справ з кожної характеристики, та тим, як вони пов'язані між собою.

Суттєвою рисою тій чи іншій культури є пріоритетність її базових характеристик, яка вказує на те, які засади повинні превалювати у разі виникнення конфлікту між різними її складовими. У цьому контексті про корпоративну культуру як однорідний феномен годі й говорити. У будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультур. Фактично, будь-яка з заявлених субкультур може бути домінуючою, тобто, власне корпоративною культурою, якщо вона цілеспрямовано підтримується і використовується організаційною владою як інструмент консолідації індивідуальних цілей у напрямі загальної організаційної мети.

В організації може існувати й такий тип субкультур, що досить завзято відкидають те, чого організація загалом хоче досягти. Серед цих

корпоративних контркультур можна виділити такі види: *пряма опозиція цінностям домінуючою корпоративної культури; опозиція структурі влади у рамках домінуючої культури організації; опозиція до зразків відносин і взаємодії, підтримуваних домінуючою культурою.*

Отже, корпоративну культуру можна визначити як комплекс поділюваних членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, взаємин і способів ведення бізнесу, які обумовлюють індивідуальність компанії.

### 1.1.3. Корпоративна культура як складова управління персоналом

Корпоративне управління будується на базі відпрацьованих і дієвих норм корпоративної культури в сфері фінансів, цінних паперів, управління, трудових взаємин, контрактних зобов'язань, договірної діяльності, організаційних структур, маркетингу. У всіх принципових рішеннях підприємства повинен бути досягнутий баланс інтересів усіх учасників корпоративних відносин (споживачів, службовців, постачальників, акціонерів, місцевого населення та суспільства в цілому), що підвищує їхню важливість і значимість.

Для цього, як правило, розробляється і затверджується перелік документів, що регламентують правила взаємин і встановлюють структуру в рамках корпоративної культури, який може включати в себе кодекс поведінки; рекомендації з оплати праці та винагороди службовців, забезпечення рівних прав для службовців, свободу самовираження; норми та правила, що стосуються охорони навколишнього середовища, забезпечення здоров'я та безпеки на робочому місці; норми та правила, що пропонують постійну турботу про підвищення якості вироблених товарів і послуг, проведення прийнятної політики ціноутворення; норми та правила, що визначають пріоритети благодійної діяльності; програми інформування, підготовки і навчання менеджерів проблем корпоративних відносин. Все це є необхідним елементом формування корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [2].

**Принципи корпоративної культури** – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [3]. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом [7].

Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні. Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. *Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку.* Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. *Принцип всеохоплюваності та системності* передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. *Принцип вимірності та корисності.* Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. *Принцип відкритості та постійного удосконалення* передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

5. *Принцип координації* полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. *Принцип обов'язковості.* Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. *Принцип винагороди.* Корпоративна культура повинна забезпечити однакоvu та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. *Принцип відповідності чинному законодавству.* Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему

винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [3].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. *Принцип вільного прояву.* Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. *Принцип узгодженості та відповідності цілей.* Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. *Принцип чіткості* показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури.

4. *Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту.* Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. *Принцип стосунків «керівництво – працівник».* В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

6. *Принцип еталону.* Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [3].

Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталоном носієм культури на підприємстві є його менеджери, адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей аніж звичайні працівники [9].

Власна культура працівників є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції,

обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки зовнішньо схожа в різних організаціях [1].

До складових організаційної культури відносять філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, які приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими проводиться трудова «гра» в організації; психологічний клімат в організації; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних слоганів тощо) [1].

Критерії формування корпоративної культури сучасної організації: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [13].

Таким чином можна стверджувати, що корпоративна культура організації – це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособистісних стосунків на підприємстві і саме від неї залежить ефективність діяльності організації, стан міжособистісних стосунків в ній та сформований імідж.

#### 1.1.4. Роль корпоративної культури в управлінні підприємством

Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію одної, створює атмосферу ідентифікованості серед членів організації, генерує відданість цілям організації; зміцнює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, яка формує та зміцнює взаємини начальства та поведінки працівників [19].

Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, що, природно, б'є по її корпоративній культурі. Проте, як свідчить практика, дві організації, функціонуючі в одному і тому самому оточенні, може мати дуже різні рівні корпоративної культури та її види. Це відбувається через те, що за свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливих проблеми. Перша — це зовнішня адаптація: що має бути зроблено організацією заради того, щоб вижити за умов жорсткої зовнішньої конкуренції та утримувати якість продукції послуг на належному рівні. Друга — це внутрішня інтеграція: як внутрішньоорганізаційні процеси та відносини сприяють зовнішній адаптації.

Розглянемо чинники, що впливають формування корпоративної культури. Ними є:

- *індивідуальна автономність* – відповідальність, незалежність й можливість висловлювання ініціативи в організації;
- *структура* – взаємодія органів прокуратури та осіб, діючих правил, прямого керівництва та контролю;
- *напрямок* – ступінь формування цілей і перспективи діяльності організації;
- *інтеграція* – ступінь, до якої частини (суб'єкту) у межах організації мають підтримку у сфері здійснення скоординованої діяльності;
- *управлінське забезпечення* – ступінь, до якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу й підтримку своїх підлеглих;
- *підтримка* – рівень допомоги, наданої керівниками своїм підлеглим;
- *стимулювання* – ступінь залежності винагороди від результатів праці;

- *ідентифікованість* – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
- *управління конфліктами* – ступінь вирішуваності конфліктів;
- *управління ризиками* – ступінь, до якого працівники заохочуються в інноваціях і прийняття ризику [24].

На формування корпоративної культури, забезпечення її окремих параметрів впливає низка чинників зовнішнього й внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура керівника (особиста віра, цінності й стиль поведінки) багато чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває тому випадку, якщо організація перебуває на стадії становлення, та її керівник володіє видатними особистісними й професійними здібностями.

«Глибина» корпоративної культури визначається кількістю й сталістю найважливіших переконань, поділюваних працівниками. У деяких культурах переконання, вірування та найвищої цінності чітко ранжовані. Їх відносна важливість та взаємозв'язок здешевлюють роль кожної їх них. В інших культурах відносні пріоритети та зв'язки між поділюваними цінностями носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань має більший ефект на поведінку людей, оскільки вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту [32].

Сильна культура не лише створює переваги для організації, а може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. «Нове» у культурі спочатку завжди слабше. Тому оптимальною для реорганізації, очевидно, є помірковано сильна корпоративна культура.

Ефективність вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) й технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, яка спирається вимоги ринку виробництва передбачає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів та широкому спілкуванні. Стратегія, продиктована перспективами забезпечення

якості продукції та послуг, фокусується на ефективності, кращій роботі при стабільному оточенні. Вона успішніша, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик та конфлікти.

Дослідники виділяють досить значний набір функцій корпоративної культури, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Цими функціями є:

1) відтворення кращих елементів накопиченої культури, продукування нових цінностей та його накопичення;

2) оціночно-нормативна функція (з урахуванням порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нормами культурної поведінки й з ідеалами, коли можна казати про позитивні та негативні дії, гуманні та негуманні, прогресивні та консервативні);

3) регулювальна функція, тобто застосування корпоративної культури як індикатора та регулятора поведінки працівників;

4) пізнавальна функція (пізнання та засвоєння корпоративної культури, здійснюване на стадії адаптації працівника, сприяє його включенню в колективну діяльність, визначає її успішність);

5) смислотвірна функція (перетворення корпоративних цінностей на цінності особисті під впливом світогляду працівника);

6) комунікаційна функція (через цінності, прийняті організацією, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується порозуміння співробітників та їх взаємодія);

7) функція громадської пам'яті, збереження та накопичення досвіду підприємства;

8) рекреаційна функція (відновлення духовних сил у процесі сприйняття елементів культурної діяльності корпорації можливе лише у разі високого морального потенціалу корпоративної культури) [51, 46].

Отже, формування та управління корпоративної культурою – важливий, принциповий момент у становленні та розвитку організації, підґрунтя якісного управління змінами, підвищення соціального статусу працівників.

### 1.1.5. Методи формування корпоративної культури

Застосування методів формування корпоративної культури практично та істотно відрізняється від теоретичних викладок спеціалістів у цій області, оскільки специфіка кожної компанії накладає той чи інший відбиток на практичне застосування теорії.

Головна проблема, яку відзначають дослідники, полягає у тому, що корпоративну культуру не можна змінити за наказом згори. Цілеспрямована зміна культури (коли вона взагалі можлива) не можлива тільки тому, що керівництво віддає таку вказівку. І тут не допоможуть ні декларації основних цінностей, ні програма змін, чи комбінація ініціатив [14].

Зазвичай потрібен різкий шок на кшталт економічної кризи чи скандалу задля того, щоб в організації почали цікавитися корпоративною культурою та цілеспрямовано розвивати її позитивні характеристики. У найрізноманітніших обставинах спроба викликати глибинні культурні зміни — це складний і болісний процес.

Цілком керованим є зовнішній рівень корпоративної культури: властиві організації символіка, міфологія, ритуали, обряди, церемонії. Можна сформувати й удосконалювати і базовий рівень, досить трудомісткий і складний: декларовані цінності й норми, висловлені в місії, баченні, кодексі, правилах внутрішнього розпорядку, регламентах, положеннях тощо. Але є і внутрішній рівень — неформальна частина корпоративної культури, демонстрована в неписаних правилах взаємовідносин співробітників як між собою, так і зовнішнім світом. Саме через невідповідність внутрішнього рівня зовнішньому культура може відігравати й дезорганізаційну роль, бути непродуктивною. У таких випадках допомагає практичне «включення» співробітника у діяльність, спрямовану у декларованій цінності про те, що вона стане її особистісною цінністю.

Якщо ми визнаємо керованість корпоративної культури, то хто ж саме виступає як суб'єктів управління, крім власників і топ-менеджерів? Нерідко

«ім'я їм – легіон»: це підрозділи корпорації, відповідальні за розвиток, зв'язки з громадськістю, управління справами й господарську діяльність, безпеку, управління персоналом, нарешті (і може бути, й у першу чергу, але можливі варіанти залежно від організації).

У кожному разі, у кадрової служби у цьому контексті є своє унікальне завдання, яке полягає у цьому, щоб чітко розрізняти тих співробітників, які справді поділяють культурні цінності організації та слідують їм у поведінці, і тих, хто ж лише зовні декларує солідарність із цінностями та принципами. Заради ідентифікації працівників з компанією, слід здійснювати цілу низку послідовних заходів, починаючи з ретельнішого добору кандидатів. Підбираються такі категорії персоналу: той, хто приймає правила гри; той, хто готовий запозичити правила гри; і той, хто є носієм у компанії необхідних цінностей і здатний передавати їх іншим співробітникам (це стосується, насамперед, менеджерів на ключових позиціях). Співробітники, які тільки почали працювати в певній організації, піддаються різним внутрішньо організаційним впливам, які націлені те що, щоб новачки влилися до існуючої системи корпоративних цінностей та змогли їх прийняти.

Заключним кроком у процесі прийняття працівником цінностей і принципів є внутрішньо організаційне визнання і тих, хто може бути рольовими моделями для колег. Просуваючи таких співробітників службовими щаблями чи висуваючи в кадровий резерв, компанія спонукає інших працівників слідувати їх прикладу. І, нарешті, не уникнути виробничої необхідності звільнення працівників, які ігнорують корпоративні цінності й принципи, адже це негативно впливає на якість послуг на підприємстві.

Отже, корпоративна культура дає людям відчуття співпричетності, прихильності; сприяє комунікації, ініціативи; створює ефективний, високопродуктивну трудовий колектив. І постійні пошуки тривалого переваги над конкурентами наводять керівників безпосередньо до необхідності вирішувати державні питання культури. Практика консультаційної роботи з підприємствами дає можливість окреслити такі важливі області, у яких

використання методів формування корпоративної культури позначилося найбільш плідним чином на результатах діяльності підприємства:

1. Подолання підозр щодо перших осіб й створення атмосфери взаємної довіри.
2. Комплексна організаційна діагностика для виявлення слабких місць у організації діяльності (менеджменту необхідна об'єктивна незалежна комплексна оцінка якості своєї організаційних питань).
3. Подолання внутрішніх конфліктів між професійними й ієрархічними групами у організації, особливо у впровадженні нових технологій і методів роботи, чи реорганізації існуючих.
4. Діагностика відмінного ставлення до бізнесу та способу його ведення представників різних національних культур.
5. Діагностика відмінностей у веденні бізнесу великими організаціями та невеликими організаціями (понад 2000 та 30 людей відповідно) за її взаємодії один з одним та вибудовуванні партнерських відносин.
6. Реструктуризація організації у таку, що розвивається та навчається самостійно.
7. Усвідомлення чинників, які заважають ростові та розвитку менеджерів у покращенні корпоративної культури на всіх рівнях – як окремих осіб, так і управлінських команд.

У процесі роботи з корпоративною культурою відбувається нейтралізація факторів, які перешкоджають її розвитку, і актуалізація чинників, що її розвитку сприяють. Подолання криз відносин між менеджерами і криз особистого розвитку (наприклад, бажання власників змінити розподіл частки участі кожного у бізнесі, необхідність особистого самовизначення) [17].

Культура підприємства (організації) може як свідомо створюватися її провідними членами, так і формуватися природнім шляхом під впливом різних внутрішніх й зовнішніх факторів. Незважаючи на те, що сама ідея є досить

абстрактною, саме ідея організаційної культури охоплює майже все, вона оточує все й впливає на все, що відбувається в організації, підприємстві.

Корпоративна культура складається з двох груп компонентів:

1) *формалізовані* – сукупність норм та правил поведінки, що закріплені в корпоративних регламентуючих документах (наприклад «Кодекс корпоративної етики»);

2) *неформалізовані*, де велике значення має приклад поведінки топ-менеджерів – формально нерегламентовані еталони поведінки, яким традиційно слідують, оскільки «так заведено...».

Ефективність керуваності підприємством значною мірою залежить від міри розбіжностей між цими компонентами. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості, у зв'язку з чим з метою забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на основі теоретичних напрацювань та власних досліджень систематизовано принципи корпоративної культури. У результаті виокремлено загальні та особливі принципи корпоративної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства.

Отже, корпоративна культура — це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими для досягнення бізнес-цілей, а отже, підвищення конкурентоспроможності. Нині з'являється багато аспектів корпоративної культури, що ускладнюється з розмаїттям поглядів на цю проблему. Зі збільшенням виробництва, виходом організацій на міжнародний рівень, появою молодих фахівців із високий рівень освіти, розширенням підприємств середнього та великого бізнесу питання формування та розвитку корпоративної культури стає дедалі актуальнішим, як безпосередньо пов'язані з цими процесами.

## 1.2. Мотивація як один із основних принципів управління персоналом на підприємстві

### 1.2.1. Сутність та структура мотивації

Мотивація праці, керівництво та взаємодія з людьми — вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. *Мотивована діяльність* — це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища.

У структуру мотиву праці входять:

- потреба, яку хоче задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна — витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі

здійсненню трудової дії.

Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість "на себе" і "на інших". Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви "на себе" і "на інших". Планова економіка в умовах командно-адміністративної системи призводить до неузгодженості цих мотивів, тому що в ній працівник віддає суспільству суттєво більше, ніж одержує за свою працю. Реакцією на це є зниження якості праці, погіршення споживчих властивостей виробленої продукції.

Можна виділити декілька груп мотивів праці, які утворюють у сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності

трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи.

З вищенаведеного випливає, що стимулами, що спонукають до трудової активності, можуть бути будь-які блага, котрі задовольняють значимі потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці.

Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці. Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, що, на відміну від ціннісної свідомості, котра визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

### 1.2.2. Формування мотивів праці

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо одержання шуканого блага не вимагає особливих особистих зусиль або це благо дуже важко одержати, тобто вимагаються надзусилля, то мотив праці найчастіше не формується.

Мотив праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою одержання блага. Якщо ж критерієм у розподільних відносинах служать статусні розбіжності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання й ін.), стаж роботи, приналежність до певної соціальної групи, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, закріплення за робочим місцем і т.д., що не обов'язково припускають трудову активність працівника, оскільки можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому діє компанія, а також потреби організації; крім того, індивідуальні потреби, що дуже різні в різних людей. Одні прагнуть до безпеки, інші жадають визнання і престижу, третіх хвилює рівень зарплати, четверті прагнуть до самореалізації.

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії:

- **стимул і покарання** — люди працюють за винагороду: тим, хто працює добре і багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають;

- **мотивування через саму роботу** — дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою;

- **систематичний зв'язок з менеджером** — визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється.

Мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і застосовуваному стилі взаємодії керівника з іншими людьми. Характерні такі мотиваційні методи:

- використання грошей як інструмент винагороди і стимул; накладення стягнень;
- розвиток почуття причетності; мотивування через саму роботу; винагорода і визнання досягнень;
- участь у керівництві;
- заохочення і винагорода групової роботи;
- спілкування і розвиток працівників; лімітування обмежувальних факторів.

Підвищення зарплати не призводить автоматично до підвищення ефективності і продуктивності праці, хоча нестача грошей чи затримка виплати зарплати однозначно призводять до зростання невдоволення, напруженості і зниження результатів праці.

Винятком служать ситуації, коли внутрішній потяг до роботи у працівника превалює над фінансовими міркуваннями. Щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор, варто платити конкурентну зарплату для залучення й утримання фахівців, щоб нагорода відповідала реальним зусиллям працівника. Працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою.

Відсутність інформації про результати власної роботи також позначається негативно. Більшість людей хоче знати, яких результатів вони досягають своєю роботою. Менеджер зобов'язаний уміти висловити свою вдячність працівникові саме тоді, коїш той її заслужив. Це варто зробити без затримок, щоб викликані в працівника приємні емоції асоціювалися з якісним і своєчасним виконанням роботи. Це діє тим ефективніше, чим менший відрізок часу відокремлює вчинок, що заслуговує нагородження, від отриманого заохочення.

Мотивація не є питанням роздачі нагород. Людям важливо знати, що їх очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов'язків, які стягнення можуть бути на них накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не є несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи.

Мотивування через саму роботу базується на внутрішніх стимулах інтересу до роботи, почуття задоволення від процесу роботи, можливості виявити свої здібності при прийнятті рішень і виконанні виробничих завдань. Заохочення досягнень може бути різноманітним: система зарплати; заохочення людей через підвищення їхньої відповідальності і самостійності (внутрішня нагорода); створення можливості підвищення статусу; просування в кар'єрі (зовнішня нагорода). Заохочення мотивують лише тоді, коли вони заслужені, і людина це усвідомлює. Вони знецінюються, якщо звучать незаслужено. Уміле керівництво сприяє розвитку причетності, з'ясуванню ролей і цілей, розвитку групового духу. Велике значення має особистість і стиль управління керівника. Останній повинен орієнтуватися на те, щоб знизити рівень незадоволеності підлеглих, поліпшити стан з регуляторами мотивації, а також збільшити рівень задоволеності, підсиливши головні мотиватори. Для збагачення праці працівникові доручають "більш складну" чи "вищого порядку роботу", більш різноманітну, значиму, самостійну і т.д. Важлива співучасть чи залучення працівників до управління.

### 1.2.3. Стимулювання праці персоналу

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини. *Стимулювання праці* — це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці. Матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим вона несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє реалізувати працівникові себе як особистість і працівника одночасно. Вона виконує економічну, соціальну і моральну функції.

**Економічна функція** виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

**Моральна функція** визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції й історичного досвіду.

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

У свою чергу, стимули можуть бути *матеріальними і нематеріальними*.

Матеріальні стимули:

а) грошові:

- заробітна плата;
- премії і т.д.;

б) негрошові:

- путівки;
- лікування;
- транспорт та ін.

Нематеріальні стимули:

а) соціальні:

- престижність праці;
- можливість росту;

б) моральні:

- повага з боку друзів, родичів;
- нагороди;

в) творчі:

- можливості самовдосконалення;
- самореалізація.

Стимулювання праці — досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації: комплексність, диференційність, гнучкість і оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність припускає наявність також анти-стимулів.

Диференційність означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників.

Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів у залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі. Заохочення самостійності і підприємливості працівників для надання можливості повної реалізації творчого потенціалу включає:

а) фактори, що створюють такі можливості:

- максимальне делегування повноважень;
- право висловлювати і відстоювати власну думку;
- надання єдиного статусу всім працівникам;
- підтримка ентузіастів;
- терпимість до невдач;

б) стимулюючі фактори:

- формування у співробітників фірми почуття переможців;
- груповий принцип організації всієї роботи, взаємний контроль (який вважається більш ефективним, ніж адміністративний) колег, зацікавлених у результатах спільної праці;
- система щорічних атестацій у формі співбесіди начальника і підлеглого.

Наукові дослідження і практика дозволили виробити правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику;
- заохочення повинне бути відчутним і бажано негайним;
- непередбачені і нерегулярну заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані;
- постійна увага до працівника і членів його родини — найважливіший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;
- дайте працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповаги інших;
- великі нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті задовольняють більшість;
- розумна внутрішня конкуренція — двигун прогресу.

Таким чином, стимулювання — це дія, спрямована на активізацію мотиваційного процесу. Однак стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім. Прийоми самостимулювання, самопереконання, самонавіювання і самосхвалення.

Процес самопереконання заснований на логічній аргументації. Необхідність використання цього прийому з'являється при наявності великої

кількості перешкод на шляху досягнення поставленої мети. Послідовна аргументація спрямована на відновлення втраченої віри в доцільність і можливість досягнення мети.

Самонавіювання використовується у випадку втрати суб'єктом впевненості у визначених особистісних якостях і здібностях. Суть цього прийому полягає в тому, щоб за допомогою словесних конструкцій вселити у себе бажану впевненість. Словесні конструкції будуються за принципом "повинен — хочу — можу — є" (іноді за скороченим варіантом — яка-небудь ланка може бути виключена).

У випадку появи пригніченого стану може бути використаний прийом самосхвалення. З цією метою згадують ситуації з особистого досвіду, з досвіду інших людей авторитетів, що у даній ситуації переборювали себе і складні обставини. Прийом використовується для підвищення впевненості в собі.

Крім самостимулювання, суб'єктом використовуються більш жорсткі прийоми внутрішнього впливу на процес мотивації — прийоми самопримусу. Оціночний характер носить прийом самоосуду — він виражається в критиці власних дій, у формі внутрішнього діалогу. Обмежувальним прийомом є самозаборона — це самостійна заборона собі на здійснення певних дій. Самозаборона дозволяє перебороти внутрішню суперечність мотивів шляхом відхилення (заборони) мотивів, які людина прагне здійснити, але це може зашкодити якоюсь, мірою їй самій, оточуючим, інтересам справи і т.п. Категоричною формою самозаборони є самонаказ.

Особливу роль серед внутрішніх стимуляторів відіграє самозвіт — звіт перед самим собою за дії, зроблені на певному відрізку часу чи для досягнення певної мети. Самозвіт призначений для того, щоб підвищити власну відповідальність за точне і повне виконання взятих зобов'язань. Часто для самозвіту використовуються щоденники, бізнес-організатори.

Зовнішні стимули також можуть впливати на силу мотиву, причому чим рутинніша робота, тим більше.

Найчастіше використовуваними зовнішніми стимулами є похвала й осудження. Але варто пам'ятати, що довго використовуване осудження (втім, як і похвала) призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особи.

Виявлено також, що публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, у той час як публічне іронізування викликає негативне відношення. На догану наодинці понад половину людей реагують позитивно.

Негативна оцінка впливає, якщо вона цілком обґрунтована і дана тактовно, з урахуванням ситуації і стану людини, її індивідуальних особливостей.

Цілком природно, що оцінка повинна бути адекватна дійсним досягненням людини, однак у деяких випадках варто похвалити і за незначні чи дрібні досягнення.

Велике значення серед зовнішніх стимулів має вплив присутності інших людей. Є три типи людей: соціально збудливі, соціально загальмовані і соціально індіферентні. Багато хто працює гірше, якщо відчуває на собі чужий погляд. Має значення і ступінь інтелігентності — чим від вищий, тим більше людина не хоче осоромитись.

Значний вплив на силу і стійкість мотиву здійснює успіх і невдача в діяльності людини. У випадку тривалих невдач у людини може виникнути бажання залишити цю діяльність, відбувається заміна цілей чи відмова від них; реакція може бути і агресивною — людина у своїх невдачах намагається обвинуватити інших людей. Однак регулярно повторюваний успіх може сформувати в людини підвищену самооцінку. Оцінювання успіху-невдачі в кожної людини завжди суб'єктивне. Крім того, переживання "успіх-неуспіх" виникає тільки в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву.

Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання. Зворотний ефект викликає проста й одноманітна робота.

Є ряд станів людини, які різко зменшують її мотиваційний потенціал. Так, при монотонності життя, втомлюваності зникає бажання виконувати роботу, у якій на початку був присутній позитивний мотив. Особливо сильно і тривало на зниження мотиваційного потенціалу впливають депресія і "професійне вигоряння". "Вигоряння" є конструкція негативних переживань, виснаження від тривалого напруження в професіях, пов'язаних з інтенсивними міжособистісними взаємодіями, що супроводжуються емоційною насиченістю.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої і внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього підприємства, так і окремих працівників.

#### 1.2.4. Механізм, фактори та чинники мотивації діяльності людини

Мотивація працівників визначається способами впливу на задіяні трудові ресурси підприємства з метою підвищення продуктивності праці. Тому мотивація обумовлюється *системою мотиваційних чинників*, як сукупністю *потреб*, *мотивів* та *стимулів* працівників до продуктивної професійної діяльності. Завдання дослідження зумовлюють необхідність аналізу змісту та взаємозв'язку понять «потреба», «мотив», «стимул», які впливають на мотивацію працівників та активізують професійну діяльність персоналу підприємства [14, 21, 33, 61].

Термін «потреба» зустрічається ще в працях Аристотеля. Впродовж більше, ніж ста років економісти, психологи прагнуть класифікувати безмежні людські потреби. Саме тому в економічній літературі співіснують різноманітні підходи до класифікації потреб.

Широку популярність здобула й теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який виділяє п'ять груп потреб. Фізіологічні потреби підтримують системи життєдіяльності людини й охоплюють потреби в їжі, воді, повітрі, предметах першої необхідності для її фізичного виживання. Потреби у безпеці пов'язані з прагненнями та бажаннями людини бути в стабільному та безпечному стані, захищеним від страху, болю, хвороб, страждань тощо. Соціальні потреби обумовлені необхідністю людських взаємин, любові, сім'ї, друзів і дружнього спілкування. Потреби в самоствердженні відображають необхідність самоповаги людей, досягнення певного рівня майстерності, компетентності, успіху, кар'єрного зростання, визнання в оточенні. Та врешті, потреби в самоактуалізації як самовиявлення людини та реалізація власних здібностей, розуміння власного шляху та найбільш повного використання набутих знань і вмінь. Водночас, А. Маслоу зауважує, що будь-яка діяльність спонукається декількома, або навіть усіма базовими потребами одночасно, а не однією. Залучення якомога більшої кількості потреб підвищує загальний рівень мотивації діяльності [31].

Отже, *потреба* як необхідність, недостатність будь-чого для підтримки життєдіяльності людини, соціальної групи чи суспільства в цілому. Потреби людей численні та різноманітні – матеріальні, духовні, індивідуальні, колективні, суспільні. Однак, потреба певного блага може мати, наприклад, фізіологічну межу. Так, потреба видалення зубів у людини обмежена їх кількістю, а потреба сніданку – апетитом споживача. Але в цілому будь-які потреби (в медичних послугах, продуктах харчування) – безмежні.

Суттєвий вплив на можливості задоволення потреб та культуру споживання виявляють рівень розвитку виробництва та стан економіки. Різноманітні потреби людей якісно різняться, а тому кількісно непорівнянні. Загальним мірилом їх порівняння за допомогою грошей є купівельний попит, який актуалізує мотиви споживання, а відтак, продуктивної праці.

Формами вияву потреби виступають прагнення, домагання й очікування. Прагнення виявляються внутрішнім спрямовуючим вектором формування мотиву діяльності. Домагання визначають рівень поведінкової активності людини в діяльності. Очікування конкретизують результати прагнень та домагань в реальній ситуативній діяльності. Різний рівень домагань істотно впливає на результати очікування.

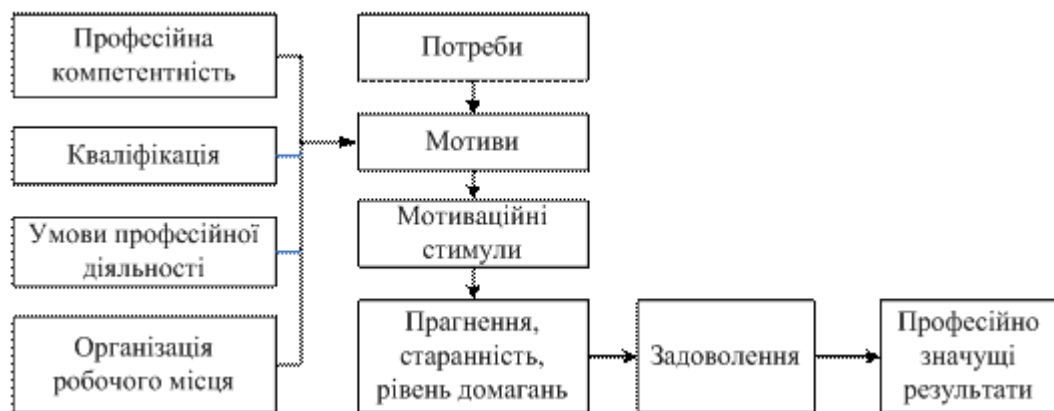


**Рис. 1. Механізм мотивації діяльності людини**

Потреби формують мотиви та цілі діяльності. Останні визначають активність діяльності та її результати [6]. Потреба як необхідність будь-чого для підтримки життєдіяльності людини, соціальної групи та суспільства в цілому є внутрішньою умовою активності людини, що спрямовує її мотиви

[13]. Потреби виявляються неусвідомленими прагненнями та усвідомленими поведінковими мотивами. Усвідомлені потреби виявляються інтересами людини. Методами реагування на потреби є їх задоволення, пригнічення або ж відмова від задоволення потреби.

Задоволення потреб здійснюється не назавжди. Більшість із них з'являються знову, однак при цьому може змінюватись форма їх вияву та ступінь впливу на людину. Тому задоволення потреб здійснюється у процесі професійної діяльності та є виявом активності людини. Задоволення потреби здійснюється через досягнення мети діяльності у взаємозв'язку професійної компетентності, кваліфікації умов діяльності, потреб, мотивації та задоволення (рис. 2).



**Рис. 2. Фактори впливу на мотивацію**

Мотивація як вияв незадоволених потреб зумовлює прагнення задовольнити їх. У разі успіху мотивація відображає процес переходу потреби в благо в ході власної діяльності індивіда. Тобто мотивація відображає образ бажаного людиною блага, який заміщує потреби за умов виконання конкретних трудових дій.

Задоволення потреб винагородами в теорії мотивації має більш широкий сенс, аніж власне грошова винагорода та задоволення, оскільки винагорода це – передусім все те, що значуще й цінне для людини. Однак, поняття значущості й цінності винагороди в кожній людині не однаково. Що для однієї людини є цінним і значущим, те для іншої може виявитися малозначущим. Для

однієї людини винагорода може бути значним мотиваційним чинником, а для іншої – ні. Водночас, сама винагорода не буде значущим мотиваційним чинником, якщо індивід не буде впевнений, що прикладені зусилля ведуть до успіху. А оскільки люди різняться самооцінкою, рівнем домагань, професійною компетентністю, кваліфікацією, то й шанси реалізації успіху в різній діяльності різні.

Поняття «мотив» у теорії мотивації займає провідне місце. Аналіз наукової літератури свідчить, що одні дослідники під цим поняттям розуміють усвідомлену потребу людини в будь-чому [5]. Інші зауважують, що «мотив» це – неусвідомлене спонукання індивіда до задоволення потреби [4], а також об'єкти та предмети потреб [15].

Нерідко мотиви виступає актуалізованою готовністю людини до певної поведінки. Отже, під *мотивом* розуміють бажання, установки, прагнення, цілі, інтереси та відношення до праці. Однак, основним є розгляд мотиву як спонукання до діяльності, зумовленого потребами людини, без задоволення яких вона відчуває дискомфорт і прагне його подолати.

Люди з високим рівнем потреб у досягненнях ставлять перед собою складні завдання, залишаючись при цьому реалістами, піддають себе помірним ризикам та віддають перевагу індивідуальним діям та професійно забезпечують чіткі показники ефективності. Потреби у владі як підсвідомі прагнення впливати на інших людей дозволяють займати високі позиції в соціальних групах та професійних співтовариствах. Та, врешті, потреби в приналежності є підсвідомим прагненням до тісних взаємозв'язків та дружніх відносин. Останні найчастіше реалізуються за умови підтримки зв'язків засобами сучасних комунікацій, в умовах професійної діяльності в групах, де виявляються чутливі реакції співробітників та в процесі дозвілля. Кожна людина має всі три типи мотивів, які інтегруються в їх індивідуальну структуру. А домінантна частка певного мотиву – визначальний фактор ефективності та успішності професійної діяльності працівника. [3].

*Стимули*, як зовнішні чинники впливу на ефективність діяльності працівників. Тому мотивація праці як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до продуктивних дій спрямована на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Практика господарської діяльності сучасного підприємства в конкурентному середовищі ринку дозволяє узагальнити такі мотиваційні стимули:

- програми відбору та залучення найманих працівників;
- програми інструктування та наставництва;
- селекція просування працівників та системи кар'єрного зростання працівників, які відрізняються від схем послідовного зайняття кар'єрних посад;
- стимулювання діяльності на основі оцінних програм розвитку працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- реалізація умов контрактних угод працівників;
- матеріальне заохочення та стимулювання продуктивної професійної діяльності працівників (величина заробітної плати, тарифної ставки, винагороди за результати, премії, компенсаційної виплати, пільгове санаторне лікування тощо);
- моральне заохочення працівників, яке корелює внутрішніми мотивами працівників як відданість своїй справі, прагнення самовдосконалення, творчості та самовияву тощо;
- нематеріальне заохочення працівників (надання відгулів, додаткових відпусток тощо);
- заходи підвищення інтересу до результатів праці, стимулювання самостійності та відповідальності працівників;
- заохочення креативної корпоративної культури, толерантності спілкування, подолання бар'єрів між працівниками та управлінським персоналом;

– адміністративні методи примусу працівників (догана, звільнення з роботи тощо).

Означені стимули як способи зміни образу мислення працівників дозволяють впливати на мотиви їх професійної діяльності. Однак, актуальною проблемою їх реалізації є обґрунтування ефективності та доступності об'єктивних оцінок, які демонструють думки, дії, емоції, переваги, реакції працівника в розв'язанні конкретних виробничих, управлінських, господарських завдань [63].

Дослідження сутності мотивів, потреб і стимулів, а також чинників підвищення їх ефективності дозволяють узагальнити *зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації* працівників (рис. 3). Так, значущими *зовнішніми чинниками мотивації* працівника є професійна компетенція, кваліфікація, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, гнучкий графік роботи, частка участі в управлінні підприємство (величина пакету акцій) та величина доходів за цінними паперами, які працівник отримує в обмін на працю для забезпечення сім'ї, реалізації власних потреб в їжі, одягу, житлі, дозвіллі, відпочинку тощо.



**Рис. 3. Чинники мотивації працівника**

*Внутрішні чинники підвищення мотивації* працівника обумовлюються мотивами його життєзабезпечення. Відтак, продуктивна праця, як частина активного життя працівника, залежить від його емоцій та відчуттів. Визначальними внутрішніми чинниками мотивації працівника є творчий характер праці та участь у розвитку виробництва, позитивна оцінка колег, високий рівень відповідальності, можливість самореалізації, задоволення від виконаної роботи та її результатів; взаємоповага, взаєморозуміння та продуктивні комунікації між колегами, персоналом всіх рівнів; визнання заслуг і переваг професійної діяльності працівника з боку керівництва; самоповага, лідерство, особистий авторитет [21].

*Соціальні чинники стимулювання мотивації* передбачають різноманітні соціальні гарантії. Серед них найважливіші – наявність соціального пакету працівника, пенсійного забезпечення, наданні оплачуваної відпустки, вихідної допомоги, преміювання, оздоровлення, забезпечення гарантій у разі втрати працівником повної або часткової працездатності, виникненням обставин, які впливають на повноцінну життєздатність, умови роботи: хвороба або смерть близьких, стихійні лиха тощо.

### 1.3. Висновки до огляду літератури

Постійно знаходячись у витоків народження або впровадження нової місії, особисто займаючись формуванням нових стосунків і аргументуванням нових підходів щодо культури, керівництво переконує працівників, що культура є основною детермінантою висвітлення місії організації.

Крім інструментів інформаційного впливу на працівників, в організації повинні бути вироблені певні внутрішньо фірмові політики, які будуть підтримувати декларації щодо тих або інших цінностей. Наприклад, якщо в організації прийнято висувати на керівні посади своїх працівників, то у службі персоналу організації повинні заздалегідь, як мінімум, займатися плануванням кар'єри перспективних працівників і підготувати програму навчання. Обов'язково повинні бути розроблені такі політики, як "порядок зарахування до кадрового резерву на керівні посади", "направлення перспективних працівників на навчання за рахунок організації", "переваги працівників організації у призначеннях на керівні посади", і ці політики не повинні бути лише декларативними. Інакше може виявитися, що перспективні працівники або підуть із організації, не дочекавшись підвищення, або не справляться з новими обов'язками.

Дії по формуванню нової корпоративної культури, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними й безпомилково вказувати на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам ведення справ. Проте для спільного успіху не так важливі швидкі результати, як створення компетентної команди, психологічно готової якнайкраще реалізувати місію організації.

Ще раз наголосимо на тому, що найсильніше на корпоративну культуру впливає поведінка і вчинки перших осіб організації, інших керівників і самих працівників. Обов'язково потрібно, щоб нову корпоративну культуру сприймало і цілком підтримувало вище керівництво. Тільки у цьому випадку удосконалення корпоративної культури надалі буде сприяти процвітанню

організації. Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не говорити. Як тільки перші особи починають поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті, пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

## РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

### 2.1. Обґрунтування доцільності досліджень

Ефективність господарської діяльності сучасного підприємства залежить від мотивації працівників, яка в конкурентних умовах ринку виявляється визначальною в підвищенні їх професійної компетентності, креативності, новаторських здібностей. Зростання значущості ефективної діяльності працівників як капіталу визначає результати господарської практики підприємства, обумовлює успішний розвиток певних суб'єктів національної економіки та, водночас, актуалізує потребу дослідження умов створення гнучкої й ефективної системи підвищення їх мотивації.

Аналіз творчої спадщини класиків економічної науки та віднесення трудових ресурсів до «основного» капіталу суспільства дозволяють зробити висновок, що ефективність праці визначають природні здібності працівника, рівень його професійної освіти та компетентності, а також прагнення до навчання та самореалізації впродовж життя. Відтак, в конкурентних умовах ринку доцільне впровадження та вдосконалення механізму активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

Такий стан проблеми детермінує потребу дослідження змісту та шляхів підвищення мотивації персоналу в господарській діяльності підприємств національної економіки. Теоретичні висновки мають бути зроблені з позицій збереження надбань сучасної економічної науки.

Якою би простою і відкритою не вважалася організація, усередині її, в розмаїтості складових, зв'язків і їхніх конфігураціях, завжди формуються і розвиваються організаційні ресурси, цілеспрямована і своєчасна мобілізація яких може дати необхідний імпульс підвищенню рівня розвитку організації. Таким стратегічним ресурсом організації є корпоративна культура. Тому кожна організація стоїть перед необхідністю формування власної корпоративної культури — визначення своїх цілей і цінностей, стратегії,

якості продукції, послуг, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримання високої репутації організації.

Корпоративна культура організації пов'язана з широкою концептуальною основою, що включає переконання працівників, їх взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Вона базується на психології формування практичного досвіду, являє собою його ціннісні орієнтири. На зміну старим цінностям — жорстка дисципліна, ієрархія, централізація, результат будь-якою ціною — приходять інші цінності — самовизначення, орієнтація на потреби, самореалізація особистості, творчість, компетентність, децентралізація. Корпоративна культура здатна надати сенс діяльності людей, наповнити її змістом, стимулювати активність і новаторство.

Корпоративна культура покликана відтворити відношення організації до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації. Це повинно втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності організації в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям "корпоративної культури". Довіра контрагентів, працівників, місцевої територіальної громади створює ринкове середовище, що сприяє успішній роботі організацій.

Мотивація праці, керівництво та взаємодія з людьми — вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Готовність і бажання співробітника виконувати свою роботу є одним з найважливіших факторів забезпечення ефективної діяльності організації. Добре відомо, що самим потужним організуючим засобом є зацікавленість до роботи. Тому управління мотивацією персоналу - найважливіше завдання сучасних менеджерів. Сьогодні добре мотивований персонал є одним з

найважливіших факторів, що впливають на розвиток компанії. Не дивно, що слабка мотивація персоналу посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають росту бізнесу. Відповідно, високий ступінь вмотивованості підлеглих, нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення конкурентоздатності свого бізнесу.

Таким чином, доведено, що дане дослідження має високу доцільність, а також виявлено, що його результати можна застосувати для практичного впровадження.

## 2.2. Характеристика підприємства ЗАТ «Словіс»

ЗАТ «Словіс» — це компанія, що надає допоміжні послуги у сфері освіти європейського рівня, які включають професійний переклад, редагування наукових робіт і так далі. Одним з профільних напрямків компанії є офіс в м. Київ, який знаходиться на Контрактовій прощі. ЗАТ «Словіс» спеціалізується в письмових перекладах з найрізноманітніших тематик: юридичний переклад, медичний переклад, технічний переклад, фінансовий переклад, тощо, а також виконує необхідну редакцію та коректуру наукових статей та різноманітних академічних робіт.

Спеціалісти компанії в м. Києві виконують письмові переклади з/на англійську, німецьку, французьку, іспанську, італійську, португальську, польську мови, а також російську/українську мову в стислі терміни з гарантією якості. Всі готові переклади в нашому центрі перекладів проходять два етапи обов'язкової перевірки коректором і редактором.

Переваги співпраці із ЗАТ Словіс:

- європейська якість послуг;
- контроль якості, що здійснюється європейським головним офісом;
- велика база професійних штатних і позаштатних європейських перекладачів;
- підтримка клієнта 24/7.

Штат співробітників складається з директора, двох бухгалтерів, одного менеджера з персоналу, восьми супервайзерів, фінансового менеджера та перекладачів і редакторів.

Трудові ресурси є одним із основних факторів виробництва, які на підприємстві повинні займати провідну позицію. За дослідженнями, ефективність діяльності підприємства залежить на 70% від правильного і раціонального менеджменту, включаючи і підбір працівників. В структурі підприємства не передбачаються ніякі зміни, це свідчить про правильність підбору персоналу, достатній рівень кваліфікації та досвіду, сприятливу

ситуацію в колективі. Оплата праці в клініці відбувається у відповідності до стандартів, що встановлюються головним офісом у м. Львові.

### **2.3. Корпоративна культура та мотивація як способи підвищення якості послуг ЗАТ «Словіс»**

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання.

Праксеологічне значення впровадження корпоративної культури у функціонування організації в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо по відношенню до працівників), в традиціях організації, в між-особистих стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям "культура організації". При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

У цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скорше самі спонтанно розвивати і

формувати культуру" членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньо організаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництвом компанії ЗАТ «Словіс» було зроблено ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

1) опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

2) вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки («воркшопи», «тімбілдінг», майстер-класи, дайджести тощо);

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Розглянемо ці етапи детальніше.

На першому етапі, насамперед, було чітко визначено місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогоденної і майбутньої діяльності організації.

Другий етап передбачав вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

а) Що із себе представляє сьогоденна корпоративна культура?

б) Якою повинна бути корпоративна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, були прийняті рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища стало вирішення трьох завдань:

Перше завдання — ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання — прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання — оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі було розроблено основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації — моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації" а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування.

#### 2.4. Економічна доцільність результатів дослідження

Для оцінки доцільності витрат на формування та зміцнення корпоративної культури організації, а також на підвищення рівня мотивації працівників для покращення якості послуг на підприємстві було проведено розрахунок затрат на «артефакти» (видимий рівень корпоративної культури: чашки, канцелярські прилади, пакети з логотипами організації (табл. 2.1.)), «тім-білдінг» (невидимий рівень корпоративної культури), майстер-класи та тренінги (табл. 2.2.), а також на щомісячну відзнаку працівників, які найкраще проявили себе (табл. 2.3.).

**Таблиця 2.1. Витрати на виготовлення та придбання «артефактів» з логотипом компанії (на рік)**

№	Найменування	Кількість	Вартість, грн	Сума, грн
1.	Пакет паперовий з логотипом компанії, середній	80	11	880
2.	Ручка кулькова	80	6,77	541,6
3.	Діловий щоденник	80	43,5	3480
4.	Чашка (300 мл)	80	22,1	1768
5.	Подарункова ковдра	80	217	17360
6.	Подарунковий сертифікат на екскурсію по визначним місцям Києва	80	125	10000
			<b>Всього:</b>	34029,6

**Таблиця 2.2. Витрати на проведення «тім-білдінгу» (за рік)**

№	Найменування	Кількість осіб	Вартість на одну особу, грн	Сума, грн	Кількість разів проведення	Загальна сума, грн
1.	Тім-білдінг (будь-яке спільне для	80	250	20000	4	80000

колективу дозвілля)					
------------------------	--	--	--	--	--

**Таблиця 2.3. Витрати на щомісячну відзнаку працівників (за рік)**

№	Найменування	Кількість осіб в місяць	Вартість, грн	Сума, грн	Сума за 12 місяців
1.	Сертифікат на відвідання масажного салону	3	250	750	9000
2.	Подарунковий набір (блокнот, ручка, папір для нотаток, книга з тайм-менеджменту)	3	250	750	9000
3.	Сертифікат на кінну прогулянку	3	250	750	9000

**(позиції чергуються кожного місяця)**

Для проведення майстер-класів та тренінгів використовувалося лише наявне в компанії обладнання, тому по даному пункту додаткові витрати не були понесені.

Загальна сума витрат компанії за рік становить 123 089,6 грн.

Прибуток після впровадження вище зазначених заходів за рік збільшиться на 205 908, 8 грн.

За рахунок виконання більших обсягів роботи собівартість 1 години послуг збільшиться на 5,14 грн (розраховано згідно з тарифами компанії), де 25% - запланований прибуток, що становитиме 1,285 грн.

$1,285 \times 2003$  (норма робочого часу на 2016 рік при 40-годинному робочому тижні) = 2573, 86 грн.

$2573, 86 \times 80 = 205 908, 8$  грн.

Економічна доцільність впровадження заходів становить:

$205 908, 8 - 123 089,6 = 82 819,2$  грн

Таким чином можна зробити висновок, що глибокий рівень корпоративної культури та підвищення рівня мотивації співробітників, на що направлені всі вищезазначені заходи, виправдовують витрати компанії, а тому їх можна вважати економічно доцільними.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Визначено, що для збереження стійкості свого становища ЗАТ «Словіс» повинне використовувати гнучкі стратегії ведення бізнесу, а конкурентоспроможність і стійкість компанії визначає людський фактор, що включає в себе високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і прийняття місії та цілей підприємства серед його персоналу. Всі ці якості виховуються відповідною корпоративною культурою.

Таким чином, стало відомо, що цінність системи модерного управління персоналом не поступається за важливістю цінності системи управління речовим капіталом підприємства, а підприємства з низьким рівнем корпоративної культури виявляються менш конкурентоспроможними й починають приносити збитки. Досвід роботи та дані досліджень доводять, що в усіх галузях економіки в лідери виходять підприємства з ефективним менеджментом і високою корпоративною культурою. Правильно вибудована корпоративна культура підприємства допомагає швидко та ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок, інші виробничі проблеми.

Отже, ефективний розвиток корпоративної культури на підприємстві можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування і подальшого моніторингу та підтримки. На підставі опрацювання наукових джерел та огляду практики діяльності підприємств процес формування корпоративної культури реалізовується переважно через такі етапи, як визначення цінностей корпоративної культури; формування поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

В результаті виконаної роботи було виявлено, що мотиви діяльності працівника відображають його вольову поведінку, характеризують усвідомлений внутрішній намір діяльності, активацію індивідуальних

внутрішніх прагнень у реалізації особистісних та колективних цілей. Тому виявляються визначальними в реалізації трудової компетенції працівника.

Практична цінність наукових висновків актуалізує проблему пошуку стимулів спонукання працівників здійснювати професійну діяльність більш інтенсивно, продуктивно й ефективно, а також розв'язувати проблеми взаємовідносин з найманими працівниками, виходячи з домінантних різновидів мотивів кожного в ході професійної діяльності.

Також встановлено, що дослідження мотиваційного аспекту управління діяльністю персоналу обумовлено зміною характеру та змісту праці в конкурентних умовах ринку. Виявлено, що мотивація як сукупність потреб, мотивів та стимулів спонукає працівників до свідомої, цілеспрямованої діяльності, активізує індивідуальні прагнення працівника до сумлінності та наполегливої праці для досягнення необхідних цілей підприємства. Система мотиваційних чинників - потреб, мотивів та стимулів визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників. Проаналізовано зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників. Подальша лінія дослідження буде присвячена вивченню ефективності мотивації управлінського персоналу сучасного підприємства.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

Для підвищення якості послуг ЗАТ «Словіс» та збільшення об'ємів виконуваної роботи необхідно приділити увагу розвитку корпоративної культури та належним чином мотивувати співробітників, запровадивши певні заходи, а саме:

- колективне привітання співробітників компанії з днями народження, святами та іншими урочистими подіями;
- спільне дозвілля колективу – «тімблдінг», задля покращення стосунків між працівниками;
- визнання належності працівників до трудового колективу, що проявлялося б у використанні «артефактів» - речей із логотипами компанії, тобто чашки, ручки, щоденники тощо;
- введення на постійній основі щомісячної відзнаки працівників («номінації»), які найкраще проявили себе та нагородження їх призами та сертифікатами;
- проведення систематичних зустрічей з керівництвом на майстер-класах для обміну пропозиціями та досвідом.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бойчук М.І. Економіка підприємства: Н/пос.- Київ, 2005.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. Посібник. – К.: ЦУЛ, 2003
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підр.- Київ: КНЕУ, 2000
4. ВоробйовЄ. М.Економічна теорія. — К.; Х.: ТОВ "Корвін", 2003. — 703с.
5. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2008. – 80с
6. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. – 435с.
7. Економіка виробничого підприємства: Навч.пос./ Й.М.Петрович, І.О.Будіщева, І.Г.Устінова, Г.С.Домарадзька та ін.; За ред.Й.М.Петровича. – Л.: Оскарт, 2006
8. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: Хвиля-Прес, 2001
10. Економічний аналіз: Навч.пос./ За ред.М.Г.Чумаченка. – Київ, 2001
11. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / За редакцією Р.Дяківа – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000.
12. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008
13. Зубовський В.М. Економіка підприємства Опорний курс лекцій – К.: Європейський університет , 2000

14. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу . Навчальний посібник. – К.: Знання-прес, 2000.
15. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
16. Ластовицкий В.О., Миронюк О.В. Ефективність господарювання: оцінка, аналіз, фактори, резерви: Пос. – Чернівці, 2005
17. Липсиц И. В. Бизнес-план — основа успеха. Практическое пособие. — М.: Машиностроение, 2002.
18. Мазаракі А.А. та інші. Економіка торговельного підприємства: Підручник - К.: Хрещатик, 2009.
19. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Нач.пос. – К.: КНЕУ, 2009.
20. Мірошніченко А.В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. - К.: А.Л.Д., 2007.
21. Міщенко В.Я. Орлов П.А. Пеліхов Є.Ф. Економіка виробничо-підприємницької діяльності: Нав.пос. - Київ, 2005.
22. Молодцова О.П. Управління якістю програмної продукції : Нав.пос.- Київ.: КНЕУ, 2000.
23. Олійник С.У. Стратегія і тактика діяльності промислового підприємства в умовах ринку Київ, 2006.
24. Організація і планування виробництва на підприємствах швейної промисловості: Навч.пос./ Н.А.Адамова,В.А.Йохна, Т.Л.Малова, Т.Є.Пенкіна. – К.: Вища школа., 2004
25. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник – К.: Скарби , 2002
26. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2008. – 96с.
27. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємства: Підр. - Київ, 2000.
28. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання . Підручник – Тернопіль: Економічна думка, 2001.

29. Примак Т.О. Економіка підприємств : Навч.пос. - Київ, 2009.
30. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: Нав. пос. – К: НБУ, Львів: Банківський Інститут, 2000.
31. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Підр. – Київ.:КНЕУ , 2000
32. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування: Навчальний посібник. - К: КНТЕУ, 2000.