

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ В  
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Виконав: студент 2 курсу,  
групи ЕМД-23  
Спеціальності 051 «Економіка» Освітньо-  
професійної програми «Управління  
персоналом та економіка праці»  
\_\_\_\_\_ Денис САМЧУК

Науковий керівник роботи: кандидат  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Ольга КРАМАРЕВА

Рецензент: доктор з наук державного  
управління, професор, професор кафедри  
публічного управління та підприємництва,  
Національного аерокосмічного університету  
ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»,  
Заслужений діяч науки і техніки України  
\_\_\_\_\_ Андрій ДЄГТЯР

ХАРКІВ – 2024

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	2
ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та зміст мотивації в управлінні персоналом .....	6
1.2. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури організації.....	12
1.3. Корпоративна культура як метод мотивації персоналу .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>32</b>
2.1. Корпоративна культура як складова системи мотивації організації .....	32
2.2. Взаємозв'язок процесів системи мотивації, корпоративної культури та управління якістю в організації .....	42
2.3. Вплив корпоративної культури на мотивацію управлінської праці .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ .....</b>	<b>55</b>
3.1. Основні напрями розвитку системи мотивації організації .....	55
3.2. Підвищення результативності діяльності в галузі якості шляхом розвитку мотивації та корпоративної культури .....	66
3.3. Відповідальність за порушення вимог охорони праці .....	73
ВИСНОВКИ .....	80
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні трансформації, що відбуваються в економіці країни, зумовлюють необхідність створення та впровадження систем мотивації праці, які відповідають сучасним умовам обмеженості ресурсів та міжнародним стандартам якості та екології. Значна кількість досліджень підкреслює вплив корпоративної культури на мотивацію, що вказує на те, що сучасні науковці все більше уваги приділяють цій темі. Тим не менш, важливо зазначити, що існує помітна відсутність досліджень, які б вивчали взаємний вплив корпоративної культури та мотивації щодо дотримання вимог системи управління якістю.

Національні системи мотивації та стимулювання не можуть повністю розглядатися іноземними стандартами. У результаті під час розвитку корпоративної культури в організаціях виникають практичні пропозиції щодо створення ефективних систем управління якістю, які базуються на європейських стандартах, але враховують унікальні характеристики національних трудових мотивів і стимулів.

Вивчення теоретичних і методологічних основ, проведене в цьому дослідженні, виявило обмежену кількість дослідницьких зусиль, які розглядають мотивацію праці, корпоративну культуру та системи управління якістю як інтегрований механізм управління в сучасному організаційному менеджменті. Отже, необхідність вивчення проблем, пов'язаних із розробкою систем мотивації, які покращують корпоративну культуру – яка вважається ключовим елементом нематеріальної мотивації – у контексті систем управління якістю, узгоджених із серією ISO 9000, підкреслила важливість і вибір теми цієї магістерської роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій для розвитку мотивації в системі управління персоналом на основі вдосконалення корпоративної культури.

Поставлена мета дослідження визначила необхідність розв'язання наступних завдань:

- провести аналіз теоретичних підходів до мотивації і управління персоналом та розкрити роль мотивації персоналу;
- визначити сутність корпоративної культури організації та фактори що на неї впливають;
- дослідити корпоративну культуру як складову системи мотивації організації;
- розробити послідовність дій розвитку мотивації в системі управління персоналом у взаємозв'язку з корпоративною культурою для підвищення результативності та ефективності управління якістю.

*Об'єктом дослідження є процеси мотивації і корпоративної культури в системі управління персоналом.*

*Предмет дослідження – становить частину організаційно-економічних і управлінських відносин, яка виникає у розвитку мотивації для підвищення результативності управління персоналом.*

Питання управління персоналом та його елементів, в тому числі управління і мотивації персоналу, розглядалися в дослідженнях Н. Бонюшко, Е. Горбашко, Д. Демиденко, А. Глічева, Т. Леонової, О. Нечаєвої, Ю. Рикова, Ю Сильвестрова, Н. Фадеєвої, Н. Шічкова, О. Щукіна та ін.

Роль корпоративної культури в розвитку теорії управління та мотивації розглядалася в працях зарубіжних вчених Д. Денисона, К. Камерона, Е. Шейна та інших, а також вітчизняних вчених Т. Ветошкина, С. Іванової, А. Радугина, Р. Смирнова, О. Фоміна, О. Шинкаренко та ін. Вивченню питань розвитку системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу присвячені роботи Д. Аширова, О. Беляєва, В. Дмитрієвої, О. Іванової, Є. Лобанової, В. Манаєва, Е. Мітрофанової, Е. Потапової, В. Стрейко, Є. Чернової, С. Шапіро та ін. Серед зарубіжних дослідників питання мотивації персоналу розглядали М. Вебер, С. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Гільберт, Д. Мак Клеланд, А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Тейлор і ін.

Незважаючи на широке коло наукових робіт по аналізованих питань, проблеми розвитку мотивації в системі менеджменту якості на основі вдосконалення корпоративної культури в сучасних економічних умовах освячена недостатньо повно.

*Практичне значення одержаних результатів.* Викладені в кваліфікаційній роботі положення та методики діагностики можуть бути рекомендовані в якості інструментарію отримання інформації щодо ключових аспектів діяльності підприємства, проблемних областей організаційної культури та її ресурсного потенціалу, ідентифікації нових точок зростання корпоративної структури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність та зміст мотивації в управлінні персоналом

У сучасній Україні в умовах повномасштабної російської військової агресії відбуваються значні економічні зміни, що підкреслює необхідність розвитку нематеріальних форм мотивації як основної стратегії управління в організаціях. У наукових дискусіях управління розглядається як безперервний процес впливу на об'єкт управління, який може здійснюватися як групою осіб, так і за допомогою технологічних процесів. Важливо визнати, що дослідження нюансів управлінської діяльності має багату історію, яка проявляється в еволюції теорій менеджменту. Одна з найбільш ранніх концепцій теорії управління виникла в 1886 році, коли Г. Таун представив цю область дослідження у своїй статті «Інженер як економіст», представленій Американському товариству інженерів. У цій праці він систематично доводив, що «менеджмент – це польове дослідження, рівне за значенням інженерії» [38, с. 35]. Варто зазначити, що фундаментальні теорії менеджменту значною мірою базувалися на практичному досвіді їх прихильників. З плином часу рамки теорій менеджменту були збагачені шляхом включення ідей з різних інших дисциплін, включаючи психологію, філософію, економіку та соціологію. В даний час позачасові ранні концепції управління включаються в сучасні стратегії управління. Рисунок 1.1 ілюструє основні теорії управління. Протягом еволюції науки про управління виникли три різні школи: класична школа, школа людських відносин і школа управління. Кожне з них розвивалося протягом різних історичних епох, але вони продовжують мати значення в сучасній практиці управління.

Класична школа запровадила початкову систематичну структуру управлінської думки. У цій структурі визначено два різних підходи до

філософії управління: підхід наукового управління та підхід адміністративного управління. Науковий менеджмент, відстоюваний такими діячами, як Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, головним чином зосереджується на підвищенні ефективності виробництва.

Таблиця 1.1– Основні теорії управління

Теорії управління		
Класична школа управління		Науковий управлінський підхід або наукова організація праці (НОП) Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гилбрет
		Адміністративний управлінський підхід А. Файоль, М. Вебер
Теорія відносин"	"Людських	Внесок М.П. Фоллет і О. Шелдона, Г. Барнарда і Г. Мюнстерберга; Хоторнський експеримент; Психоаналітична школа
Школа науки управління		Процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід

Навпаки, адміністративний менеджмент, пов'язаний з А. Файолем і М. Вебером, стосується ширших аспектів управління великими групами осіб. У своїй праці «14 правил успішного менеджменту» А. Файоль окреслив п'ять функцій менеджменту і чотирнадцять принципів менеджменту. М. Вебер у своїх дослідженнях наголошував на значущості індивідуальних дій і культури, стверджуючи, що окремі представники суспільства є центральними для розуміння їхньої поведінки. Він стверджував, що ідеї є основною мотиваційною силою, що стоїть за індивідуальними діями. У своїх працях Вебер запровадив принцип «методологічного індивідуалізму», припускаючи, що колективні сутності, такі як підприємства, нації та релігійні організації, слід розглядати як продукт виняткових індивідів. Поява адміністративної школи знаменує собою початок прогресу в підходах, спрямованих на підвищення організаційного менеджменту в цілому.

Характерною рисою класичних теорій менеджменту був їхній безособовий підхід, який зрештою породив нову тенденцію, зосереджену на людях, як це чітко показано в рамках теорії «людських відносин». У той час

як класичні теорії зосереджувалися на конкретних завданнях, які виконували робітники, теорія «людських стосунків» перемістила фокус безпосередньо на самих працівників. Враховуючи суб'єктивні фактори, які впливають на почуття та думки працівників, цей підхід привів до більш наукового дослідження продуктивності працівників. Яскравим прикладом є «ефект Готорна», який свідчить про те, що працівники більш продуктивні, коли відчувають, що їх цінує керівництво та отримують особливу увагу з боку керівників. Поведінковий підхід значно покращив розуміння людської мотивації, поведінки, міжособистісних стосунків у групах і задоволеності роботою. Важливо підкреслити, що першочерговим досягненням теорії «людських відносин» стала реалізація наукового підходу, який враховував повний спектр поведінкових рис кожного працівника.

Поява ідей як класичної школи менеджменту, так і школи «людських відносин» сприяла створенню нової концепції в теорії менеджменту, яку називають «школою науки менеджменту» (також відомою як «кількісний підхід» або «школа менеджменту»). Ця школа виникла в результаті широкого використання методів кількісного аналізу для вирішення проблем управління. Ключові відмінності між школою менеджменту та як класичною, так і поведінковою школами впливають із зростаючої популярності інформаційних технологій і моделей, включаючи акцент на прийнятті рішень, застосування кількісних моделей в менеджменті та проактивне використання комп'ютерів в організаційному управлінні персоналом. Загалом важливо відзначити, що хоча кількісний підхід вплинув на теорії управління, його вплив був менш вираженим, ніж вплив поведінкового підходу, насамперед через складність практик управління, коли проблеми людських стосунків часто становлять проблеми, які нелегко вирішити. через кількісні моделі оцінки менеджменту.

У 1970-х роках з'явилися два сучасні підходи до менеджменту – системний і ситуаційний, які розглядаються як доповнення до існуючих теорій менеджменту. Процесний підхід, який зараз широко використовується,

спочатку був запроваджений прихильниками школи адміністративного менеджменту у відповідь на зростаючу потребу в аналізі та нагляді за управлінськими функціями в організаціях. Цей підхід розглядає управління як постійний процес, що складається із взаємопов'язаних незалежних дій, кожен з яких можна розглядати як окремий процес. Дії, пов'язані з управлінням цими процесами, класифікуються як функції управління, таким чином зображуючи процес управління як сукупність усіх функцій. Початковим розвитком цієї ідеї вважається А. Файоль, який стверджував, що управління передбачає передбачення та планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Незважаючи на те, що п'ять функцій менеджменту, запропонованих А. Файолем, з часом були переглянуті, сучасна система управлінської думки визначає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль як ключові функції менеджменту.

Описані тут функції управління ілюструють аспекти управління персоналом у сучасній організації. Центральне місце в цьому процесі займає мотивація. У період економічної кризи значення мотивації персоналу стає особливо важливим для кожної організації.

Надалі ця гіпотеза стане першоосновою для обґрунтування ролі та значення мотивації в управлінні якістю, яке є підсистемою загального менеджменту організації. Ми розглянемо різні підходи до визначення терміна «мотивація», деталі змісту наведені в таблиці 1.1.

М. Семикіна розглядає ідею «мотивації» з трьох позицій: сили мотивації, ролі менеджменту та процесу стимулювання. Якщо розглядати мотивацію як функцію, її аналізують у контексті системи управління. З погляду функцій управління мотивація охоплює низку факторів, які сприяють виконанню конкретних завдань, спрямованих на досягнення основної мети організації [48, с. 51].

У своїх визначеннях І. Тимош розглядає мотивацію як акт заохочення працівників. Важливо підкреслити, що в обговорюваних визначеннях терміна «мотивація» підкреслюється значення процесу [54, с. 62].

Таблиця 1.1.

## Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Автори	Визначення
Т.Левченко [32]	Постійний вплив на групу індивідів передбачає координацію їх діяльності в рамках виробничого процесу для досягнення оптимальних результатів при мінімізації витрат.
А. Мельник [34]	Метод, за допомогою якого менеджер надихає інших прагнути до організаційних цілей, виконуючи їхні особисті бажання та вимоги в процесі.
Н. Анішина [36]	Метод узгодження цілей організації з цілями працівника спрямований на повне задоволення потреб обох сторін, представляючи управлінський аспект. І навпаки, це також передбачає різноманітні стратегії для мотивації персоналу для досягнення цілей як особи, так і організації, підкреслюючи економічний аспект.
М. Салун [46]	Цей процес передбачає спільне вплив на усвідомлення працівником як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваційних факторів.

У своїх визначеннях І. Тимош розглядає мотивацію як акт заохочення працівників. Важливо підкреслити, що в обговорюваних визначеннях терміна «мотивація» підкреслюється значення процесу [54, с. 62]. Пряма модель процесу мотивації виділяє три ключові компоненти (рис. 1.2): потреби, цілеспрямована поведінка та задоволення цих потреб.

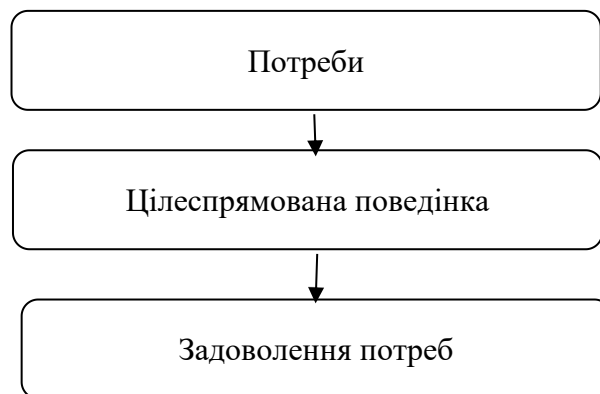


Рис. 1.2. Процес мотивації

Ці потреби означають прагнення до певного результату. Прагнучи задовольнити ці потреби, індивіди обирають певний курс навмисних дій. Фраза «задоволення потреби» вказує на позитивні емоції полегшення та благополуччя, які відчуває людина, коли її бажання задовольняються.

Мотивацію можна розглядати як постійний процес, який впливає на індивіда чи групу, з метою досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб людей. Основою мотивації є теорія мотивації, яку можна розділити на дві основні категорії: змістовну та процедурну. Ці теорії досліджують елементи, які впливають на індивідуальну мотивацію. Теорії змісту, які часто називають «теоріями потреб», прагнуть розкрити причини людської поведінки, тоді як теорії процесу досліджують, як виникають конкретні форми поведінки, що ними рухає та які фактори заохочують або перешкоджають їм.

Важливо підкреслити, що більшість сучасних процедурних теорій мотивації розглядають її як процес управління вибором, концепцію, яку спочатку ввів канадський психолог В. Врум. На наш погляд, серед різноманітних представлених теорій мотивації найбільшої популярності набула теорія А. Маслоу, незважаючи на часту критику за її недоліки. Ця теорія зазвичай називається «пірамідою потреб Маслоу».

Категоризація А. Маслоу поділяє потреби на дві групи: первинні та вторинні. Первинні потреби складаються з фізіологічних потреб, тоді як вторинні потреби охоплюють психологічні аспекти. Відповідно до ієрархії Маслоу, первинні потреби включають фізіологічні потреби, безпеку та безпеку, тоді як вторинні потреби складаються з соціальних потреб, самоствердження та самовираження. Два нижні рівні представляють первинні потреби, а три верхні рівні означають вторинні потреби. Критика теорії мотивації Маслоу стверджує, що в розвинених країнах важливість фізіологічних потреб зменшилась і вони більше не керують людською поведінкою в 21 столітті, оскільки нематеріальні чинники все більше беруть перевагу над матеріальними.

В основі всіх теорій мотивації лежить ідея «мотиву», який служить внутрішнім чинником мотивації. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли людина, вирішуючи завдання, розвиває мотиви. Мотив спонукає людину до певних дій, демонструє як внутрішню, так і зовнішню енергетику. Ці мотиви

виникають, коли індивід, який займає керівну посаду, має відповідний діапазон переваг, які відповідають соціально визначеним потребам особи, якою керують. Щоб отримати ці переваги, необхідна людська праця. Праця дозволяє людям отримати ці переваги при мінімізації матеріальних і моральних витрат.

Зовнішнім чинником мотивації, який підсилює інтенсивність конкретних мотивів поведінки людини, є «стимул». Ключова відмінність між «стимулами» та «мотивами» полягає в тому, що «стимули» стосуються певних переваг, тоді як «мотиви» відображають бажання людини отримати ці переваги. Отже, цінності, які має у своєму розпорядженні система управління організацією, такі як зарплата, премії, визнання, нагороди, привілеї та статус, можуть функціонувати як стимули, відповідні персоналу. При цьому в якості мотивів виступають потреби співробітників, які можуть включати лідерство, багатство, визнання з боку однолітків і сприятливі умови праці.

Система мотивації праці складається з кількох ключових компонентів: структура винагороди, визнання цінності працівника для організації, можливості професійного зростання та кар'єрного зростання, покращення умов праці, структура корпоративної культури, система участі в результатах організації, соціальна підтримка та програми інформування працівників. Теорії управління інтегрували функції управління в економічну науку, причому мотивація є вирішальним аспектом. Кожна організація функціонує як згуртована одиниця, яка прагне досягти встановлених цілей, що досягається через мотивацію працівників, організованість і співпрацю. Мотивація відноситься до процесу, за допомогою якого індивід свідомо вибирає свою поведінку під впливом комбінації зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів.

## **1.2 Фактори, що впливають на формування корпоративної культури організації**

Пропонуємо розглянути способи операційної реалізації вимірів організаційної культури, систематизовані в таблиці 1.2.

З підходів до визначення корпоративної культури, наведених у таблиці 1.2, ми можемо зробити висновок, що корпоративна культура – це система принципів, норм, правил, способів дій, базових цінностей і переконань, які спрямовують діяльність людей для досягнення мети організації. Така система повинна з часом довести свою працездатність і бути відома та зрозуміла працівникам; він повинен заохочувати координацію та узгодженість дій працівників на всіх рівнях управління всередині організації та бути здатним передати новим співробітникам як керівництво до дії.

Таблиця 1.2.

## Підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура»

Автори	Визначення
Н. Фінцук [63]	Корпоративна культура компанії складається, по-перше, із набору етичних принципів, соціальних норм і правил поведінки, які визнаються та дотримуються її співробітниками, відображені через різні культурні артефакти. По-друге, це поєднання як навмисної, так і ненавмисної поведінки керівництва та персоналу під впливом основоположних переконань засновників компанії та навмисного розуміння того, як організація функціонує для досягнення успішних результатів. Ця культура також складається з моделей поведінки, які розвивалися, коли організація адаптувалася до зовнішніх обставин і підтримувала внутрішню єдність, які були підтверджені як ефективні та прийняті більшістю її членів.
Г. Чайка [64]	Співробітники організації поділяють схожі думки та підходи до роботи, які новачкам необхідно зрозуміти та певною мірою сприйняти, щоб інтегруватися в команду та відчувати себе причетними.
Ә. Джекс [13]	Це спільне розуміння перетворюється на рутину і зрештою перетворюється на звичай.
Г. Морган [23]	Ключовий підхід до виконання організаційних завдань включає використання мови, культурних історій, традицій та різних методів для передачі основних цінностей, вірувань та ідеологій, які ефективно керують діями організації.
Х. Шварц, С. Девіс [42]	Спільні переконання та очікування членів організації формують структуру, яка встановлює норми, що значно впливає на поведінку як окремих осіб, так і груп у цій організації. Ця структура складається з основних припущень, які група або розробила, розкрила, або адаптувала з часом для вирішення питань, пов'язаних із зовнішньою адаптацією та внутрішньою інтеграцією.

Э. Шейн [32]	Набір основних принципів, розроблених або визначених групою для вирішення питань зовнішнього пристосування та внутрішньої єдності, який з часом виявляється ефективним, щоб показати свою цінність, і передається новим членам організації як єдиний прийнятий метод.
--------------	---

М. Семикіна [49], проаналізувавши особливості корпоративної культури в українських фірмах, робить висновок, що великі та частково середні підприємства є творцями та опорами системи корпоративної культури, а «банки та фінансові організації досягли більших досягнень». успіху в цьому плані». Цю обставину автор пояснює дуже тісним взаємозв'язком діяльності з формування системи корпоративної культури з подіями, пов'язаними з розміщенням цінних паперів на іноземних біржах, а також тим, що в 15% випадків ініціатива щодо розвитку системи корпоративної культури надходила від підрозділів, що впроваджують на підприємствах систему управління якістю на основі серії ISO 9000.

Як правило, сучасні вчені називають корпоративною культурою унікальні відносини, що складаються в будь-якій стабільній групі, будь то корпорація, шаховий клуб або футбольна команда. Коли виникає стабільна група, яка має спільну сферу діяльності та регулярно зустрічається, вона починає культивувати власні традиції, ритуали та методи спілкування, які разом складають корпоративну культуру цієї групи.

Щоб ефективно досліджувати корпоративну культуру, необхідно оцінити правила та норми, які існують у даному середовищі. Це включає визначення поведінки, яка заохочується та вважається прийнятною, а також такої, яка заборонена та розглядається як невідповідна чи непристойна. Аналізуючи ці фундаментальні заборони для різних груп, ми можемо виявити унікальні характеристики корпоративної культури. На основі проведеного аналізу автором створено концептуальну основу, яка відображає сутність, структуру, основні завдання та основні фактори, що впливають на формування та еволюцію корпоративної культури.

Корпоративна культура організації складається з семи ключових

структурних компонентів:

- місія, цілі, завдання та філософія, які служать основоположними принципами, якими керується її діяльність;
- кадрова політика та система мотивації;
- стиль поведінки керівництва організації;
- система цінностей, правил і норм поведінки;
- фірмовий імідж і стиль;
- організаційна структура;
- система зв'язку всередині організації.

Ці структурні елементи корпоративної культури можуть суттєво відрізнятися між різними відділами, що призводить до появи специфічних субкультур, які разом формують загальну корпоративну культуру організації.

Давайте розглянемо різні фактори, які формують і впливають на корпоративну культуру, яка охоплює: особистість менеджера, етапи організаційного зростання, норми та вимоги середовища, галузь, у якій працює організація, та інноваційні технології, що використовуються. Вплив особистості лідера особливо помітний на початкових етапах розвитку організації, оскільки вона відіграє вирішальну роль у встановленні цінностей, настанов поведінки, встановлення цілей і загальної філософії організації, що має тривалий вплив на наступні стадії росту. Екологічні норми та вимоги сприяють створенню комплексу заборон. Крім того, конкретна галузь і використання інформаційних та інноваційних технологій запроваджують додаткові стандарти, нормативно-правову базу та розуміння операційних тонкощів технічних пристроїв, дотримання яких є важливим для успішного функціонування організації, що в кінцевому підсумку впливає на її корпоративну культуру.

Основним результатом зусиль, спрямованих на розвиток і підвищення корпоративної культури в організації, є встановлення відданості співробітників, що представляє найвищий рівень відданості спільній меті. Цю прихильність можна розглядати як узгодженість працівника зі своєю

організацією, що відображається в поєднанні цілей працівника з цілями організації та бажанням сприяти успіху її діяльності. Ключові елементи прихильності включають інтеграцію, залученість і лояльність, а їх суть і ключові фактори описані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Головні складові поняття «прихильність організації»

Елемент прихильності	Сутність елемента
Інтеграція	Заохочення працівників прийняти цілі організації як власні особисті цілі.
Лояльність	Зв'язок, який працівники відчують зі своєю організацією, і бажання продовжувати бути її частиною.
Залученість	Сильна мотивація працівника проявляти ініціативу та індивідуально сприяти досягненню цілей організації.

У XXI-му столітті люди не тільки прагнуть отримати матеріальну вигоду, але й потребують позитивного психологічного середовища всередині організації, щоб досягти більшої самореалізації. Працівник буде сприймати соціально-психологічний клімат як сприятливий, коли корпоративні цінності співпадають з його особистими цінностями. Таке узгодження сприяє поступовому ототожненню з організацією, дозволяючи працівникам приймати будь-які негативні аспекти свого робочого середовища та повністю інтегруватися у свою команду.

У цьому контексті важливо визнати, що добре розвинена корпоративна культура сприяє почуттю причетності та прихильності серед працівників. Він заохочує активне спілкування, ініціативу та інновації, що, у свою чергу, створює ефективну та високопродуктивну робочу силу. Цей комплексний підхід підвищує конкурентоспроможність і забезпечує виживання в складних соціально-економічних умовах. Надання можливостей для відкритого обговорення з колегами питань довіри, цінностей і чесності сприяє взаємній вигоді, почуттю товариства та творчій участі команди. Однією з важливих проблем XXI століття є «самотність». Сильна корпоративна культура

вирішує це, змушуючи людей відчувати себе потрібними та цінними в організації. Високий рівень відданості спільним цілям веде до вдосконалення навичок, здоровішого способу життя та служить моделлю для інших, зрештою сприяючи розвитку почуття власної гідності.

Удосконалення та розвиток корпоративної культури сприяють створенню міцного корпоративного середовища, завдяки чому цілі та завдання організації сприймаються особистими та актуальними для працівників. Дотримання встановлених правил і норм стає стандартною практикою, що призводить до підвищення ефективності процесів у компанії. Надійна корпоративна культура об'єднує всі аспекти управління персоналом у єдину систему, сприяючи підвищенню продуктивності працівників і підвищуючи конкурентоспроможність організації.

Система управління організацією приділяє значну увагу корпоративній культурі, яка впливає на всі структурні компоненти, встановлюючи систему цінностей, норм і правил, якими керується поведінка працівників на робочому місці. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність пропонованих продуктів і послуг. Цінності організації відображаються в тому, як люди беруть участь у різних аспектах її діяльності. У таблиці 1.4 наведено приклади цих цінностей щодо роботи та людей.

Таблиця 1.4.

Цінності і норми корпоративної культури по відношенню до роботи і до людей

<b>У ставленні до роботи</b>	<b>У ставленні до людей</b>
В цілому до роботи	До людей в цілому
До встановлених цілей організації	До людей як людського ресурсу організації
До якості щодо роботи	До клієнтів організації
До обміну інформацією всередині організації	До стресів і конфліктів
До репутації організації	До важливості довіри
До необхідності і важливості навчання	До етики взаємовідносин
До прийняття управлінських рішень	До правил заохочення і покарання
До розуміння конкурентних переваг	До авторитету керівника
До дисципліни як норми культури	До іміджу керівника
До криз і труднощів	
До змін в житті та інновацій в роботі	

До кар'єрного та професійного зростання	
До нових співробітників в організації	
До вільного і робочого часу	
До контролю на роботі	

Ми зосередимося на чотирьох ключових елементах, які сприяють міцній корпоративній культурі в організації, як це чітко показано на схемі на рисунку 1.4.

Ефективність системи управління персоналом, система внутрішніх комунікацій, зв'язки між відділами, оптимізована організаційна структура відіграють вирішальну роль у визначенні міцності корпоративної культури. Важливо підкреслити, що система управління персоналом сприяє залученню співробітників до діяльності організації, що призводить до підвищення рівня мотивації.

Функції корпоративної культури стосуються роботи, яку вона виконує. У цій дискусії ми підкреслимо чотири ключові функції корпоративної культури, які ефективно проілюстровані на схемі автора, наведеній на рисунку 1.3.



### Рис. 1.3. Складові сильної корпоративної культури організації

Тому ми виділяємо кілька функцій корпоративної культури, включаючи інтеграцію процесів компанії, обмін інформацією, адаптацію організації та заохочення мотивації. З точки зору сприяння обміну інформацією, корпоративна культура встановлює ефективну та зрозумілу систему обміну бізнес-інформацією всередині організації, засновану на принципах відкритості та зворотного зв'язку. Л. Громко [7, с. 36] провела дослідження щодо впливу корпоративної культури на мотивацію співробітників і встановила, що для сучасного етапу функціонування великих організацій характерним є відсутність інформаційного потоку між відділами. Він вважає, що рішення полягає в «організації робочого простору на основі західних принципів, яка передбачає великий зал, розділений перегородками, що дозволяє виконувати робочі дії, в тому числі керівників. Таке розташування є вигідним, оскільки гарантує, що кожен працівник Постійне залучення до спільного простору є одним із ключових факторів ефективної організаційної поведінки.

На інтеграцію процесів і ресурсів в організації суттєво впливає корпоративна культура, яка допомагає встановити єдине бачення майбутнього серед усіх працівників, залучених до процесу. Надійна корпоративна культура об'єднує всіх співробітників для досягнення цілей і завдань організації, а також підтримує реалізацію індивідуальних прагнень співробітників.

Пристосування до зовнішніх умов в умовах економічної кризи все більше стає життєво важливим аспектом корпоративної культури. Надійна корпоративна культура сприяє новому погляду на якість продукту (послуги), що відображається в підвищеному інтересі до результатів роботи, сумлінному підході до інструментів і ресурсів, а також у теплому, уважному ставленні до клієнтів. Це зрештою підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.

Корпоративна культура сприяє розвитку мотивації та лояльності, створенню позитивного соціального та психологічного середовища в організації. Це дозволяє утримувати висококваліфікованих співробітників навіть у складні періоди для організації, а також сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника через справедливу систему мотивації, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність. Для підтримки матеріальної мотивації розроблена система преміювання та система розподілу заробітної плати з преміального фонду організації. Система персональної відповідальності керує та контролює зусилля співробітників, спрямовані на виконання стратегічних цілей організації в цілому. Крім того, нематеріальна мотивація відіграє вирішальну роль у системі мотивації; при ефективній організації це може призвести до підвищення лояльності співробітників і допомогти керувати зростанням робочої сили організації відповідно до встановлених цілей і завдань.

Важливим аспектом дослідження корпоративної культури є розробка методів оцінки масштабів корпоративної культури та її прогресивного характеру. У цьому контексті автор пошлеться на твердження, зроблене в роботі [40, с. 64], яке стверджує, що всі дослідження корпоративної культури в кінцевому підсумку спрямовані на визначення абсолютної оцінки на основі чотирьох ключових характеристик: залученості, адаптивності, узгодженості та цілеспрямованості (місії). Сильніша корпоративна культура відповідає вищому балу в цій оцінці. Крім того, розуміння різних рівнів і показників, які становлять корпоративну культуру, має вирішальне значення для проведення абсолютної оцінки.

Спираючись на представлену інформацію, автор створив концептуальну основу, яка ілюструє, як міцна корпоративна культура встановлюється в системі управління організацією.

Корпоративна культура встановлює та зміцнює норми, правила, цінності та принципи, якими керується діяльність організації, узгоджуючи її з загальною філософією компанії. Ця культура сприяє мотивації та

лояльності співробітників через нематеріальний вплив на індивідуальні внутрішні мотиви. Знайомство та дотримання загальних норм і традицій організації заохочує інтеграцію між співробітниками всіх відділів, покращуючи обмін інформацією. Зрештою, таке об'єднання команди допомагає розкрити як явні, так і приховані здібності кожного члена команди, спрямовуючи їхній значний творчий потенціал не лише на досягнення найближчих цілей, але й на вирішення майбутніх потреб організації.

Постійні зусилля з розвитку та покращення корпоративної культури призводять до створення надійного корпоративного середовища, особливо помітного у великих організаціях. Ця сильна корпоративна культура не лише підвищує продуктивність працівників, але й організовує бізнес-процеси та підвищує конкурентоспроможність компанії. Це особливо важливо в контексті нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого тривалою економічною кризою, що вимагає мобілізації всіх наявних ресурсів у межах обмежених бюджетних коштів.

Надійна корпоративна культура виховує почуття гордості та особистої відповідальності серед працівників щодо якості продукції, яку вони виробляють. Ця гордість і відповідальність, виховані сильною корпоративною культурою, є ключовими рушійними силами нематеріальної мотивації. Г. Чайка [64, с. 64] у своєму дослідженні зауважив, що відсутність ентузіазму на робочому місці зазвичай спостерігається там, де відсутній особистий інтерес. Отже, співробітники прагнуть встановити почуття «партнерства» зі своєю компанією та її керівництвом, бажаючи бути впевненими, що додаткові зусилля, які вони добровільно докладають, будуть визнані відповідними винагородами з боку організації [45, с. 25]. Крім того, дуже важливо, щоб працівники відчували певний ступінь незалежності. Розвиток незалежності разом із почуттям партнерства з компанією, справедливою винагородою, повагою до начальства та гордістю за їх участь у досягненні результатів організації – все це походить від сильної корпоративної культури. Ця культура є вагомим фактором нематеріальної

мотивації співробітників. Тому для кожного керівника організації важливо визнати людську потребу у визнанні в команді та внутрішнє бажання бути поміченим і оціненим на основі заслуг, що вимагає навмисного підвищення мотивації співробітників через вплив колективної групи.

### **1.3 Корпоративна культура як метод мотивації персоналу**

Створення корпоративної культури часто є «глобальним» завданням, яке менеджери малого бізнесу відкладають на невизначений час. Однак цей вибір є помилковим. У невеликих організаціях корпоративна культура є наріжним каменем для мотивованої та згуртованої команди, яка відповідає цілям компанії.

Малому бізнесу не потрібні складні дії чи заходи для встановлення правил, традицій та інших аспектів корпоративної культури. На початкових етапах достатньо мотиваційного прикладу з боку керівника. Вкрай важливо підтримувати позитивні та корисні ініціативи, водночас відстежуючи ті, які не служать інтересам команди чи не сприяють створенню згуртованого підрозділу. Менеджер, який нехтує плеканням культури та стосунків всередині організації, і який не може подати приклад, ризикує створити роздроблену команду, позбавлену єдності та спільних цілей. Керувати такими співробітниками буде досить складно, оскільки вони не мотивовані та не відповідають за свої рішення. Це підкреслює важливість обраної теми дослідження щодо розробки сучасної системи мотивації та впровадження ефективних стратегій мотивації персоналу.

Вивчення фундаментальних досліджень і літератури показує, що багато авторів зосередили свої зусилля на цьому питанні. Дехто стверджує, що розуміння мотивації працівників може суттєво змінити уявлення працівників про своє робоче місце. Помітними учасниками цієї точки зору є А. Г. Гончарук і К. Безгін, а також А. Маслоу. І навпаки, інші стверджують, що

головна турбота полягає у встановленні корпоративної культури, побудованої на наборі цінностей, спеціально створених і плеканих для організації та її персоналу. Цю точку зору підтверджують праці Ведернікова М. Д., Жогана І. М., Савчука Л. М., Полосіна А. В., Тіунова А. А., Лапіної Т. А., Іванова І. Н., Кирилюка В. В., Кислинської В. О., Муль Н. А., Чернявського А. Д. та ін.

На відміну від поширених помилкових уявлень, корпоративна культура виходить за рамки просто культурно значущої корпоративної події. Добре сформована корпоративна культура охоплює більше, ніж просто набір видів діяльності та характеристик. Це створює середовище, в якому працівники за своєю природою розуміють цінності організації та керівні принципи для прийняття рішень. З таким розумінням як уся команда, так і окремі співробітники працюють на благо компанії, самостійно приймають рішення та вживають активних заходів. Ці особи не потребують тиску для виконання своїх обов'язків; натомість вони розглядають організацію цілісно, визнають свою підзвітність і прагнуть не лише виконувати завдання, але й знаходити ефективніші рішення.

У контексті мотивації персоналу корпоративну культуру слід розглядати як стратегічний актив, який орієнтує всі відділи та співробітників на спільні цілі, підвищує ініціативу працівників, сприяє відданості колективним цілям і сприяє ефективній комунікації. Корпоративна культура охоплює структуру спільних цінностей, вірувань, традицій і норм поведінки співробітників. Ця культура відображається в символічних елементах як духовного, так і матеріального середовища тих, хто працює в організації.

Поняття «корпоративна культура» включає духовні та матеріальні аспекти життя колективу компанії та визначається переважаючими моральними цінностями та нормами, а також корпоративним кодексом поведінки. Ця концепція є відносно новою і з'явилася разом із переоцінкою наукових і практичних поглядів на людський капітал, підкреслюючи важливість працівників як центральних фігур у виробничих відносинах та

системах управління ними. Основними цілями корпоративної культури, як внутрішнього середовища будь-якої організації, є виховання почуття залученості співробітників і єдності з місією та стратегією організації, тим самим сприяючи мотивації для досягнення успіху в її починаннях.

Дослідники виділяють кілька ключових принципів корпоративної культури [31, с. 54-55]:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального зростання, який підкреслює важливість сприяння економічному успіху та особистому розвитку всіх працівників;

- принцип комплексності та системності, який забезпечує охоплення розвитком корпоративної культури всіх працівників, елементів і процесів, необхідних для функціонування організації;

- принцип вимірності та практичності, який вказує на те, що корпоративна культура повинна приносити користь як індивідам, так і організації;

- принцип відкритості та постійного вдосконалення, який зосереджується на культивуванні культури, сприйнятливої до вдосконалення та спрямованої на стійкий прогрес (корпоративна культура має бути прозорою, постійно розвиватися та прагнути до нових віх);

- принцип координації, який підкреслює необхідність корпоративної культури для підтримки порядку в роботі на робочому місці та узгодження поведінки людей як всередині організації, так і поза нею;

- принцип підзвітності (керівництво має повноваження забезпечувати дотримання стандартів і принципів корпоративної культури);

- принцип законодавчої відповідності (організація встановлює власні норми та правила корпоративної культури, системи винагороди та механізми відповідності, але повинна забезпечити їх відповідність існуючим законам та нормативним актам, здійснюючи такі дії лише відповідно до чинної правової бази) [42, с. 86-92].

Роль корпоративної культури в мотивації співробітників досягається

лише тоді, коли вона точно відображає справжню місію компанії, цінності та цілі, які приймаються працівниками та схвалюються всіма рівнями управління. Якщо існують невизнані цінності, норми та правила поведінки, які працівники не визнають, – ті, що відрізняються від фактичної практики організації та існують лише в письмовій формі – вони не зможуть забезпечити бажаний мотиваційний вплив.

Огляд наукової літератури з досліджуваного питання дозволив виділити декілька функцій корпоративної культури [14]:

1. Функція утвердження корпоративних цінностей. Ця функція зосереджена на вихованні та підтримці почуття причетності до спільної місії серед працівників, що надає значущості їхнім ролям в організації та прищеплює почуття лояльності до компанії.

2. Створення сприятливого сприйняття організації. Імідж корпорації діє як «медаль», одна сторона якої представляє її внутрішній імідж у соціальній системі, а інша – зовнішній імідж.

3. Розвиток прогресивних соціально-трудова відносин, що характеризуються рамками соціального партнерства.

4. Об'єднуюча роль корпоративної культури зосереджена на визнанні того, що інтереси як працівників, так і керівництва організації розглядаються як однаково важливі, і певною мірою вони узгоджуються протягом робочого процесу, створюючи те, що називається « феномен спільної долі».

5. Створення єдиного культурного середовища. Корпоративна культура встановлює конкретну структуру, яка пояснює, чому організація працює в один, а не в інший спосіб.

Важливо враховувати, як корпоративна культура впливає на діяльність організації через три взаємопов'язані аспекти: 1. Вплив корпоративної культури на різні процеси всередині організації, включаючи комунікаційні процеси та діяльність, прийняття рішень, розвиток кар'єри та соціалізацію, а також виробничі та трудові процеси.

Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку включає

індивідуальні дії в організації, рівні мотивації, соціальне та психологічне середовище та групову динаміку.

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється в тому, як вона формує позитивну репутацію та привабливий імідж серед споживачів, ділових партнерів і широкої громадськості.

Наявність чітких принципів, цінностей і цілей сприяє створенню позитивного робочого середовища для працівників. Такі фактори, як бонуси, символіка, стиль, гнучкий графік роботи, товарицькість, відкритість і чітка позиція керівництва щодо ключових питань сприяють почуттю причетності та участі в колективній місії. Сильна культура забезпечує ефективне управління командою. Наприклад, це може полегшити неформальну, нематеріальну мотивацію або підвищити лояльність співробітників, контролюючи динаміку команди. Встановленням корпоративної культури в організації займається вся команда керівництва, наголошуючи на безперервності та тривалому впливі.

Корпоративна культура всередині організації повинна узгоджуватися з її маркетинговою політикою, стратегіями розвитку та системами управління персоналом. Наприклад, у разі банкрутства та наступної ініціативи скорочення витрат корпоративна культура повинна згуртувати працівників навколо принципу економії витрат, щоб забезпечити виживання компанії. Крім того, для корпоративної культури вкрай важливо мати гнучкість, щоб плавно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ще одна ключова особливість корпоративної культури полягає в тому, що принципи поведінки, встановлені та дотримані в організації, мають універсально застосовуватися до всіх працівників. Тому, якщо увага приділяється економії коштів, менеджерам слід утримуватися від водіння розкішних автомобілів; так само, якщо корпоративний одяг є обов'язковим, керівники повинні носити ті самі елементи, що й їхні колеги.

Підтримка командного духу в компанії може бути досягнута за допомогою різноманітних широко визнаних атрибутів. Для організацій, де це

має вирішальне значення, наприклад, відділи продажів або підприємства, орієнтовані на надання послуг, впровадження дрес-коду, уніформи чи аксесуарів може бути корисним. Багато компаній включають корпоративну символіку в дизайн офісу та пропонують предмети, прикрашені цією символікою, наприклад сумки та канцелярське приладдя. Однак важливо зазначити, що ці елементи є лише додатковими. Без надихаючого прикладу з боку керівництва покладатися виключно на символи не буде ефективно розвивати корпоративну культуру. Якщо менеджер вважає існуючі цінності незадовільними, він має можливість змінити їх відповідно до свого бачення. «При цьому засоби можуть бути матеріальними, умовно нематеріальними та нематеріальними. До першої підгрупи належать, наприклад, заробітна плата, доплати та надбавки, передбачені законодавством; загальні та індивідуальні премії, бальні винагороди тощо» [5, с. 217]. Зрештою, заснування має починатися зі створення позитивного колективного клімату, що вимагає проходження певних етапів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Етапи впровадження корпоративної культури на підприємстві

№	Зміст етапу	Пропозиції щодо ефективної реалізації етапу
1	Уникнення складних сценаріїв під час впровадження корпоративної культури.	Бездумне сприйняття ідей успішного бізнесу не приносить користі; немає зобов'язань задовольняти працівників або приймати кожен пропозицію.
2	Спостереження за поведінкою співробітників у різних ситуаціях на робочому місці	- передбачає аналіз їхньої готовності допомагати колегам, їх незалежності та ініціативи у прийнятті рішень, а також того, наскільки добре розуміння співробітниками цілей компанії узгоджується з керівництвом. - спостереження за тим, як співробітники реагують на важливі події в організації, такі як зміни командного духу під час складних періодів (підготовка до ключових подій, подолання криз), разом із святкуванням свят і визнанням важливих досягнень компанії; - помічати способи проведення дозвілля та спільні інтереси, які зближують людей у робочому середовищі;

3	Керуйте, подаючи особистий приклад.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність вести відкритий діалог і відповідати на запити без обмежень формальностей;</li> <li>- мета полягає в тому, щоб чітко та зрозуміло донести цілі компанії до кожного працівника;</li> <li>- підкреслення важливості досягнення кожної компанії, включаючи залучення 100 клієнтів, забезпечення найвищої вартості транзакції та отримання різноманітних нагород і сертифікатів;</li> <li>- комбіноване святкування днів народження та свят колективу з новою традицією відзначення співробітників.</li> <li>- сприяння особистим досягненням за межами робочого місця для кожного працівника, включаючи спортивні успіхи та продовження навчання.</li> </ul>
---	-------------------------------------	---

Часто впровадження корпоративної культури асоціюють з використанням таких інструментів, як корпоративний портал, корпоративна соціальна мережа. Дійсно, ці комунікаційні ресурси сприяють спілкуванню працівників, поширенню інформації в компанії, об'єднанню працівників в команду. Наприклад, корпоративні портали пропонують цілий комплекс взаємозв'язаних інструментів:

1. «Жива стрічка», центральна точка взаємодії в компанії. У ній відображуються всі події, всі повідомлення, завдання, бізнес-процеси, оголошення.

2. Чат – засіб оперативного спілкування співробітників. дні народження, інформація про майбутні дати.

3. Групи – можливість створювати групи по інтересах, для обговорення робочих і неробочих питань.

Можна впровадити будь-який інструмент, будь-яке ІТ-рішення. Але потрібно пам'ятати, корпоративний портал лише підтримує вже існуючу культуру в компанії, а не створить її з нуля. Спочатку корпоративна культура – потім корпоративний портал.

Важливе значення у контексті забезпечення мотивованості персоналу має діагностика корпоративної культури. У науковій літературі та практиці існує два блоки методів діагностики корпоративної культури - методи прямої і методи непрямой діагностики. До методів прямої діагностики відносять: кількісні методи, модельний аналіз (анкетування, опитування, аналіз

статистичних даних, побудови графічних профілів); соціологічні методи (фокус-групи, напівструктуроване і глибинне інтерв'ювання, тестування); бенчмаркінг. До непрямих методів відносять якісний аналіз: чинних нормативно-методичних інструкцій; документів, що регламентують систему відносин і обміну інформацією між різними ланками організації; процедур роботи з персоналом, прийняття рішень, сформованої практики управління; усного фольклору; сформованих і організації правил, традицій, церемоній і ритуалів. Отже, у будь-якій організації доречно використовувати перелічені методи діагностики корпоративної культури метою визначення напрямів її розвитку. Не виникає сумніву, що особливої уваги діагностика елементів корпоративної культури має набувати також на нових підприємствах.

Основні переваги корпоративної культури – здорова обстановка в колективі, лояльні і мотивовані співробітники, згуртована команда – виявляються критично важливими на етапі зростання компанії. По-перше, компанія з чіткими принципами, зрозумілими цінностями і культурою, що сформувалася, має переваги у претендентів – керівникові буде простіше найняти кращих співробітників. По-друге, процес адаптації нових співробітників в такій компанії помітно спрощується і скорочується – допомагає відчуття причетності до зрозумілих загальних цілей. По-третє, управляти командою набагато легше, ніж натовпом – команда працює сама, а натовп ще потрібно змусити.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що у ході дослідження був проведений аналіз елементів, інструментів корпоративного управління та етапів його впровадження на сучасному підприємстві. Виявлено, що існує потреба розвивати напрямки корпоративної культури на підприємствах, особливо на тих, які тільки почали свій життєвий цикл. Корпоративна культура є невід'ємним елементом системи мотивації персоналу, яку потрібно розвивати та підтримувати в організації.

Створення корпоративної культури часто пов'язане з використанням таких інструментів, як корпоративний портал і корпоративна соціальна

мережа. Ці комунікаційні платформи відіграють важливу роль у сприянні взаємодії співробітників, поширенні інформації всередині організації та сприянні згуртованості команди. Наприклад, корпоративні портали надають широкий набір взаємопов'язаних інструментів:

«Жива стрічка» служить основним центром взаємодії всередині організації, демонструючи всі події, повідомлення, завдання, бізнес-процеси та оголошення.

2. Чат служить для співробітників способом оперативного спілкування, обміну такими деталями, як дні народження та інформація про майбутні дати.

3. Групи – можливість сформувати групи за інтересами, які можуть розглядати теми як пов'язані з роботою, так і не пов'язані з роботою.

Будь-яке ІТ-рішення чи інструмент можна застосувати. Однак важливо визнати, що корпоративний портал лише зміцнює існуючу культуру в компанії, а не створює її з нуля. На першому місці має стояти корпоративна культура, а потім впровадження корпоративного порталу.

Оцінка корпоративної культури має вирішальне значення для підтримки мотивації співробітників. У літературі та практичних додатках виділяють дві основні категорії методів діагностики корпоративної культури: методи прямої та непрямой діагностики. Прямі методи охоплюють кількісні підходи, аналіз моделі (наприклад, опитування, анкетування, аналіз статистичних даних і побудова графічного профілю), а також соціологічні методи (включаючи фокус-групи, напівструктуровані інтерв'ю, глибинні інтерв'ю та тестування), а також з бенчмаркінгом. З іншого боку, непрямі методи передбачають якісний аналіз поточних нормативних і методичних вказівок, документів, які регулюють відносини та обмін інформацією в різних частинах організації, процедур управління персоналом, процесів прийняття рішень, усталеної практики управління, усних традицій і організація правил, звичаїв, церемоній і ритуалів. Отже, для будь-якої організації вигідно використовувати ці діагностичні методи для визначення траєкторії розвитку своєї корпоративної культури. Крім того, особливу увагу

слід приділити оцінці елементів корпоративної культури новостворених підприємств.

Основні переваги корпоративної культури, такі як сприятливе командне середовище, мотивовані та лояльні співробітники та єдина група, є важливими на етапі зростання компанії. Почнемо з того, що організація, яка має чітко визначені принципи, цінності та усталену культуру, має конкурентну перевагу при залученні кандидатів, що полегшує менеджерам наймання найкращих талантів. Крім того, нові співробітники швидше й легше адаптуються в такій компанії, оскільки спільна відданість спільним цілям сприяє почуттю причетності. Нарешті, керувати згуртованою командою значно простіше, ніж наглядати за неорганізованою групою; у той час як команда функціонує автономно, натовп потребує керівництва та мотивації.

На завершення в дослідженні було розглянуто складові, інструменти корпоративного управління та етапи його реалізації на сучасних підприємствах. Було помічено, що існує необхідність створити шляхи для корпоративної культури в організаціях, особливо для тих, які знаходяться на ранніх стадіях свого життєвого циклу. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у системі мотивації персоналу, її слід культивувати та підтримувати в організації.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1 Корпоративна культура як складова системи мотивації організації**

У нинішньому контексті відновлення після фінансової кризи та загострення конкуренції організації повинні використовувати свій внутрішній потенціал для досягнення найкращих результатів в управлінні якістю. На цей потенціал суттєво впливає мотивація, вкорінена в корпоративній культурі. Спостереження щодо сучасних українських організацій показують, що недостатня корпоративна культура гальмує розвиток і перешкоджає досягненню цілей управління якістю. Ключовою проблемою в цій сфері є відсутність сильного підходу, орієнтованого на клієнта, а також брак гнучкості та креативності в організації. Крім того, надто консервативні ієрархічні структури та низька мотивація працівників, яка значною мірою залежить від нематеріальних факторів, ще більше ускладнюють ситуацію.

Для керівника організації вкрай важливо розуміти механізми, сформовані корпоративною культурою, які сприяють високому рівню мотивації серед персоналу для ефективної роботи в управлінні якістю. Дослідження міжнародних досліджень показують, що добре розвинена корпоративна культура призводить до підвищеної мотивації та ефективності систем управління якістю. Корпоративна культура насамперед розвиває нематеріальну мотивацію серед працівників через залученість, цілеспрямованість, потенціал адаптивних змін і спільне бачення досягнення цілей, пов'язаних із якістю, хоча також можуть бути присутніми деякі аспекти матеріальних стимулів. Як правило, інвестиції, спрямовані на підвищення мотивації через корпоративну культуру, є відносно скромними за

масштабом, але вони, як правило, приносять значну віддачу.

У цьому контексті організації все більше зосереджуються на системах мотивації персоналу через підвищення корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності, пов'язаної з якістю та системами управління якістю. Існує значний зв'язок між корпоративною культурою та мотивацією співробітників. Автором створено модель, що ілюструє взаємодію між корпоративною культурою та системою мотивації, яку можна знайти на рисунку 2.1. Мотивація впливає на корпоративну культуру, заохочуючи зацікавлених співробітників дотримуватися правил робочого графіка, активно просувати їх і ділитися позитивною інформацією про організацію в соціальних мережах і серед колег. Така поведінка сприяє формуванню привабливості бренду організації для потенційних клієнтів. І навпаки, корпоративна культура впливає на мотивацію співробітників насамперед шляхом поширення цінностей, правил, норм поведінки та результатів роботи, які цінуються серед працівників. Важливо підкреслити, що система мотивації є найважливішою складовою загальної системи управління компанією.

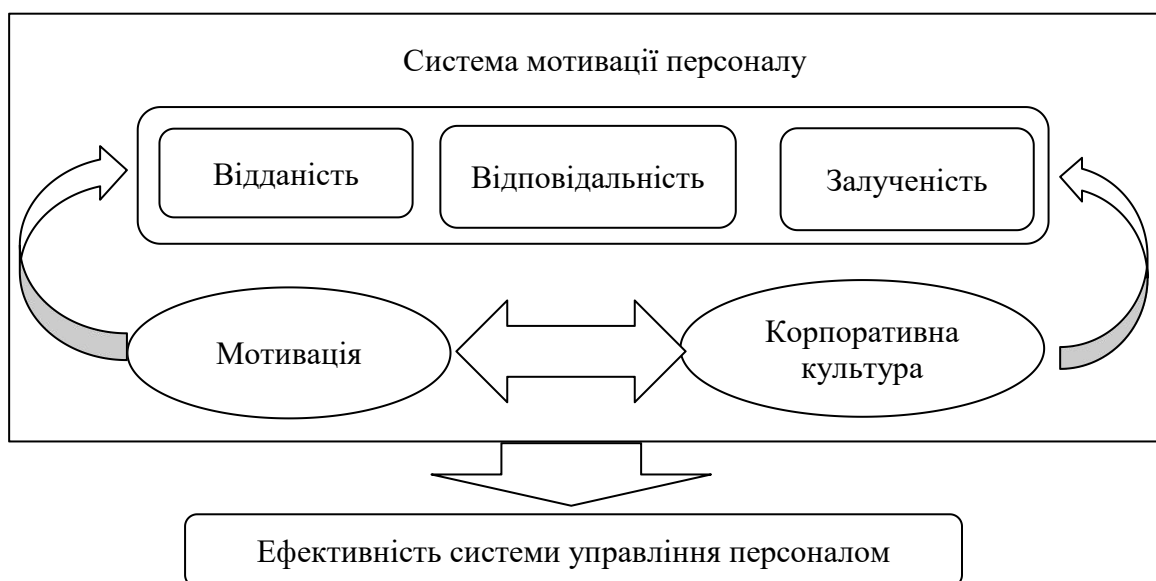


Рис. 2.1. Модель взаємовпливу корпоративної культури і системи мотивації

Отже, одним із ключових інструментів мотивації працівників всередині організації є вплив корпоративної культури та колективних цінностей. Відповідно до теорії мотивації А. Маслоу, соціальні потреби входять до числа п'яти суттєвих потреб, які проявляються як бажання приналежності та співпраці з однолітками. Корпоративна культура організації встановлює рамки правил і норм взаємодії в рамках конкретної спільноти. Ця культура надихає людей брати участь у поведінці, яка підтримує встановлені норми. Крім того, прозоре та добре заслужене визнання колег служить потужним мотиваційним елементом, який лідери організацій повинні визнавати та розвивати.

Нездатність враховувати та регулювати цей мотиваційний фактор може призвести до зростання неформальних рухів і суперечливого керівництва всередині організації, що призведе до непередбачуваної поведінки серед працівників, яка вислизає від керівництва. Проте, заохочуючи та сприяючи колективним формам діяльності, організація може досягти передбачуваності подій та значно підвищити мотивацію працівників.

Важливо відзначити, що люди по-різному залежать від групових норм і бажання бути частиною команди. С. Іванова, досліджуючи вплив групових норм корпоративної культури на мотивацію, виділила чотири конкретні колективні норми, які впливають на мотивацію. Ці чотири категорії колективних норм ілюструють ступінь впливу прийнятих норм і настанов поведінки на кожного працівника.

Важливо визнати, що прагнення людини до приналежності та визнання з боку групи значною мірою сформоване її минулим досвідом, вихованням і, певною мірою, професією. Люди, чия робота вимагає частотої співпраці та взаємозалежності з іншими, як правило, більше покладаються на свої команди.

З цією яскравою ілюстрацією корпоративної культури пов'язаний приклад східної культури управління, яка наголошує на принципі

командного духу, розглядаючи внесок кожного працівника як невід'ємну частину загальних зусиль групи. Ця східна культура характеризується системою довічної зайнятості для працівників і створює проблеми для швидкого просування по кар'єрній ієрархії.

Коли працівник ненавмисно залишає команду, він ризикує втратити як можливості кар'єрного зростання, так і налагоджену мережу спілкування. В Україні гострою проблемою в організаціях є «розрив поколінь». Багато кваліфікованих працівників або досягли пенсійного віку, або перевищили його, тоді як недавні випускники приходять на роботу. Водночас помітна відсутність досвідчених професіоналів віком від 30 до 45 років. Для ефективної передачі молодшому поколінню цінностей, правил і норм поведінки, які культивуються в організації, необхідна структурована корпоративна культура. Це дозволяє більш досвідченим співробітникам представляти та інтегрувати новачків у колективне середовище.

У будь-якій організації команда може відігравати значну роль у позитивному впливі на мотивацію співробітників. Наприклад, ефективним може бути посилення нематеріальних стимулів через суспільне визнання та вручення сертифікатів. І навпаки, якщо керівництво робить публічні негативні зауваження щодо продуктивності працівника, це може призвести до зниження мотивації та навіть викликати відчуття невідповідності.

Загалом спостерігається, що вплив цінностей, норм і правил, встановлених у корпоративній культурі, стає більш суттєвим, коли цінності працівників узгоджуються з цінностями організації в цілому, зрештою сприяючи відданості працівників. Щоб краще зрозуміти зв'язок між мотивацією та корпоративною культурою, ми можемо вивчити концепцію трудової поведінки. М. Туленков дає таке визначення «трудової поведінки»: індивідуальні та колективні дії, що відображають спрямованість та інтенсивність участі людини в організації виробництва. Це охоплює свідомо регульовану низку дій працівника, яка стосується інтеграції професійних навичок та інтересів із діяльністю організації та виробничими процесами.

Отже, мотивація трудової поведінки виникає внаслідок узгодження внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, що надаються організацією.

У дослідженні мотивації персоналу Т. Левченко [32] виділила шість основних принципів побудови корпоративної системи мотивації, які автор ефектно ілюструє на рисунку 2.2.

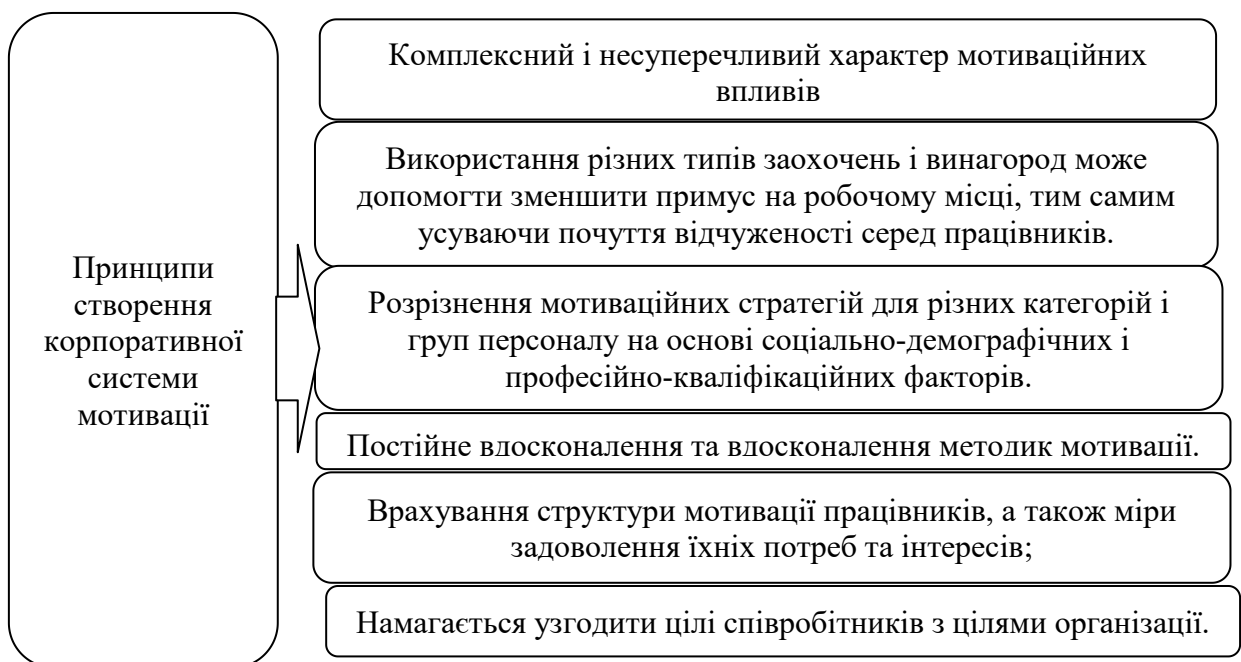


Рис. 2.2. Принципи створення корпоративної системи мотивації

Інструменти мотивації широко задокументовані як у наукових дослідженнях, так і в практичних зусиллях організацій, спрямованих на диверсифікацію діяльності співробітників. Рисунок 2.3 наочно ілюструє основні інструменти корпоративної мотивації.

Глибоке розуміння та ефективна розробка системи мотивації та заохочення працівників сприятиме не лише проведенню регулярних внутрішніх опитувань, але й постійним особистим обговоренням між керівництвом та персоналом, спрямованим на вдосконалення поточної системи мотивації в організації. Ці покращення мають бути задокументовані в офіційних документах корпоративної культури. У сучасному швидкозмінному інформаційному середовищі, яке характеризується

динамічним характером глобальної економіки та прозорістю життя як великих корпорацій, так і окремих людей завдяки всесвітньому охопленню Інтернету, керівництво організації має постійно контролювати, оцінювати та вдосконалювати систему мотивації та корпоративна культура.

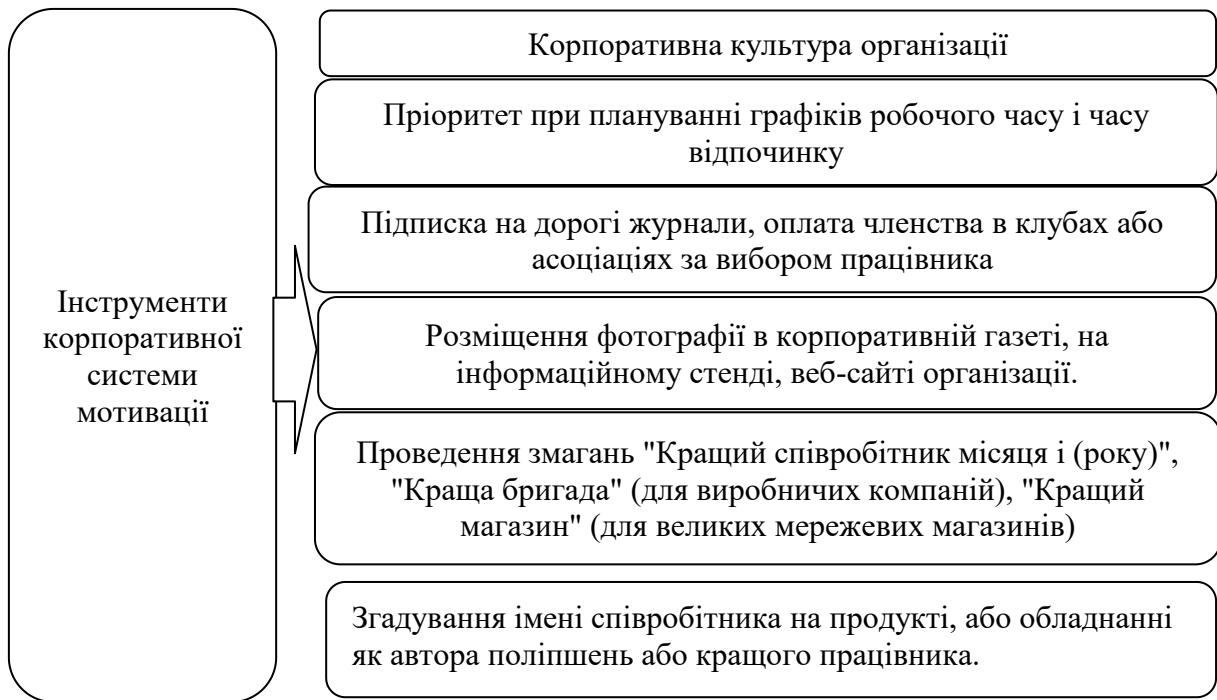


Рис. 2.3. Інструменти корпоративної системи мотивації

Кожен день відкриває нові виклики та можливості, тим самим сприяючи нашому інтелектуальному зростанню та розширюючи наші потреби відповідно до ієрархії Маслоу. Відомо, що піраміда Маслоу зазнала критики, зокрема через твердження, що в 21 столітті фізіологічні потреби більше не є найбільш критичними чи незмінними. Швидше, пріоритети змістилися в бік самоствердження та саморозвитку. Відповідно, організаціям необхідно приділяти пильнішу увагу тому, наскільки добре вони задовольняють потреби своїх співробітників і наявні системи мотивації. Незадоволений співробітник може охоче поділитися негативним відгуком про організацію, що може завдати шкоди її репутації та знизити конкурентоспроможність на ринку. Навпаки, мотивований і щиро інвестований у результати своєї роботи співробітник буде схильний

дотримуватись встановлених принципів і норм поведінки, підтримувати та підвищувати цінності організації та з упевненістю рекомендувати своє робоче місце друзям, будучи впевненим у майбутній життєздатності організації та справедливості його управління.

Автор пропонує структурований підхід до підвищення мотивації в корпоративній культурі, окреслений через низку етапів. Спочатку керівництво організації визнає необхідність зміни системи мотивації співробітників. Під час цієї фази вони досліджують потенціал для вирішення проблем через покращену мотивацію. Якщо вони досягають позитивного висновку, вони переходять до встановлення цілей і завдань для наступного етапу запропонованого процесу. Наступний етап зосереджений на вивченні існуючих практик щодо розробки та впровадження систем мотивації в галузі, які допоможуть пом'якшити будь-який потенційний опір змінам серед працівників. На четвертому етапі проводиться аналіз основних документів організації, включаючи перегляд установчих документів, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, оцінка організаційної структури та робочих процесів, що дозволяє розкрити унікальні аспекти діяльності організації.

Основою діяльності юридичної особи є установчі документи, а їх структура визначається організаційно-правовою формою юридичної особи. Юридичні особи діють відповідно до своїх статутів, крім господарських товариств, визначених статтею 52 Цивільного кодексу України. Господарські товариства діють на основі установчого договору, який регулюється правилами, викладеними в їх статутах. Ці установчі документи містять суттєві відомості щодо порядку управління, а також цілей і цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Правила внутрішнього трудового розпорядку служать нормативною базою, яка регулює наймання та звільнення працівників, визначає права, обов'язки та відповідальність обох сторін трудового договору, визначає робочий час і періоди відпочинку, а також детально описує заохочення та

покарання, які можуть бути застосовані. Крім того, він стосується різних аспектів трудових відносин. Основним документом, який визначає ролі та обов'язки працівника в організації, є посадова інструкція, яка пояснює, чим конкретна посада відрізняється від інших.

Відповідальність за забезпечення організації посадовими інструкціями несе відділ кадрів, а саме його керівник. Посадові інструкції складаються в трьох примірниках: один примірник залишається у відділі кадрів, другий надається керівнику конкретного підрозділу, третій підписується працівником для ознайомлення. Важливо підкреслити, що не існує універсального стандарту, який регулює зміст і процес розробки кожної посадової інструкції, що дозволяє організаціям гнучко самостійно формувати деталі своїх посад. Ці посадові інструкції визначають критерії оцінки результатів роботи та є основою для прийняття рішень щодо перепідготовки, звільнення, переведення, зарахування до кадрового резерву та інших кадрових питань, а також сприяють рейтингу посад і розвитку системи оплати праці.

Після вивчення основоположних документів наступним етапом є аналіз системи мотивації співробітників, яка використовується в організації. Цей аналіз допомагає визначити різні форми матеріальної, нематеріальної та соціальної мотивації, які існують для працівників. На шостому етапі встановлюються фундаментальні принципи розвитку системи мотивації, окреслюються правила та норми, якими керуватиметься побудова майбутньої системи. Сьомий етап передбачає проведення опитування співробітників з метою вивчення поточних мотивів і стимулів. Восьмий етап зосереджений на обробці результатів опитування та узагальненні висновків. Якщо виникають будь-які розбіжності, вносяться необхідні корективи. Отже, за результатами опитування сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації. Дев'ятий етап присвячений розробці цих рекомендацій, тоді як десятий етап передбачає створення механізму впровадження вдосконалень системи мотивації, визначення відповідних інструментів, які будуть

використовуватися. Якщо запропонований механізм відповідатиме цілям аналізу та відповідатиме вказівкам щодо створення нової системи мотивації, викладеним на шостому етапі, наступним кроком стане формалізація документа. Якщо ні, будуть внесені необхідні зміни. У випадках, коли існує офіційний документ щодо корпоративної культури, у частини, які стосуються системи мотивації, будуть внесені зміни та вдосконалення.

Елементи корпоративної культури та система мотивації є взаємопов'язаними складовими в системі управління організацією. Якщо в організації немає офіційно затвердженої корпоративної культури, її розвиток почнеться, як правило, на дванадцятому етапі. Ця початкова фаза передбачає визначення компонентів міцної корпоративної культури, які тісно пов'язані з конкретною діяльністю організації, що включає встановлення спільних цінностей, правил і норм поведінки, які відображають інтереси організації. На чотирнадцятому етапі виділяються управлінські аспекти корпоративної культури. Отримані результати потім аналізуються, вносяться необхідні зміни, а потім створюється план впровадження.

Наступний етап передбачає ознайомлення працівників з документом та проведення необхідних консультацій. У разі виникнення будь-яких невідповідностей до документа будуть внесені відповідні зміни. На завершальному етапі офіційно затверджується документ, що стосується корпоративної культури організації, включаючи розділи, що окреслюють структурні компоненти системи мотивації співробітників. Важливо підкреслити постійну необхідність моніторингу та аналізу поточної системи мотивації, а також оновлення документа для точного відображення корпоративної культури організації. У цьому контексті важливо підкреслити, що не тільки визнання офіційних корпоративних норм і правил працівниками має значення, але їх внутрішнє прийняття також відіграє значну роль у створенні ефективного індивідуального механізму самоконтролю публічної поведінки. Це в кінцевому підсумку призводить до зменшення витрат, пов'язаних як з внутрішнім, так і зовнішнім аудитом, а також з управлінням

системою штрафів і штрафів.

Підвищення мотивації щодо корпоративної культури можна досягти через кілька взаємопов'язаних етапів. Важливо підкреслити, що основним результатом впливу корпоративної культури на мотивацію, яка відображається в поведінці працівників, є їхня задоволеність роботою. Коли працівники задоволені своєю роботою, це призводить до більшої відповідальності, зменшення марнотраченого робочого часу, меншої кількості скарг, підвищення продуктивності праці, моральної самореалізації та підвищення інтересу до стимулів праці. У сукупності ці фактори сприяють покращенню якості роботи, вдосконаленій системі управління персоналом і підвищенню економічної та соціальної ефективності організації щодо якості.

У цьому контексті важливо визнати, що корпоративна культура організації не є випадковим аспектом її внутрішнього середовища; скоріше, він свідомо формується та розвивається керівництвом. Завдяки встановленню корпоративної культури створюється ідеальне уявлення про організацію, що відображає бачення, яке хоче просувати управлінська команда. Це передбачає формулювання та відстоювання певного набору цінностей, норм і правил, а також моделювання відповідної поведінки для працівників.

Основні рушійні сили корпоративної культури включають: почуття гордості за організацію, репутацію та авторитет організації, єдність команди, що підтримується спільними цінностями та нормами поведінки, ефективне спілкування та навички міжособистісного спілкування, впевненість у безпеці та впевненість у майбутньому, реалізація творчих та інноваційних прагнень, реальних можливостей для швидкого професійного та кар'єрного просування співробітників. Вкрай важливо, щоб корпоративна культура була задокументована та організована таким чином, щоб усі працівники мали доступ до цієї інформації та її розуміння. У рамках корпоративної культури слід зосередити увагу на методах і формах мотивації діяльності співробітників, які відповідають стратегічним цілям організації. Система мотивації, окреслена формалізованою корпоративною культурою, повинна

враховувати інтереси різних груп співробітників, визнаючи відмінності в їх мотиваційних потребах.

Систематична оцінка того, як корпоративна культура впливає на мотивацію, є важливою, оскільки вона сприяє прогресивній еволюції корпоративної культури в рамках управління персоналом. Надійна система мотивації в поєднанні з міцною корпоративною культурою, яка відповідає стандартам серії ISO 9000, відіграє вирішальну роль у підвищенні якості діяльності організації та її конкурентоспроможності. У наступному параграфі дослідження буде розглянуто унікальні аспекти того, як система мотивації, корпоративна культура та система управління якістю взаємопов'язані в ширшому контексті стратегії управління організацією.

## **2.2 Взаємозв'язок процесів системи мотивації, корпоративної культури та управління якістю в організації**

Створення міцної корпоративної культури тісно пов'язане з прагненнями організацій підвищити ефективність управління якістю, узгоджуючи вимоги, встановлені міжнародними стандартами серії ISO 9000, а також сприяючи сталому розвитку. Ключовим принципом системи управління якістю є залученість співробітників, яка є вершиною мотивації. В умовах триваючої економічної кризи, яка призводить до скорочення заробітної плати та матеріального стимулювання, важливість розробки стратегій нематеріальної мотивації стає особливо відчутною. Хоча підняти мотивацію співробітників до рівня справжньої залученості без матеріальних стимулів може бути складно, врахування унікальних аспектів національного характеру дозволяє впроваджувати норми, правила та цінності, які резонують з українцями, у корпоративну культуру організації. Важливо визнати, що визначення національного характеру є складним, оскільки існують значні відмінності в культурних цінностях у різних регіонах, поколіннях і соціальних групах усередині країни. Тим не менш, деякі з визначних

національних рис включають консерватизм, лояльність, відкритість, бойовий дух і сильне почуття колективізму.

У зв'язку з цим важливо підкреслити, що Ф. Котлер визначав визначальною рисою національної культури значний рівень колективізму. У 1970-х роках він проводив дослідження культурних цінностей різних країн світу. Опитавши понад 116000 співробітників міжнародних корпорацій у 40 країнах, Ф. Котлер дійшов висновку, що ці представники відрізняються за чотирма ключовими критеріями: індивідуалізм проти колективізму, ставлення до влади, погляди на ризик і погляди на роль жінки в суспільстві [71].

Отже, Україна визначається тенденцією до зменшення ризику, формальною рівністю між статями, помітною владною дистанцією та сильним акцентом на колективізмі, а не на індивідуалізмі. Оскільки колективні організаційні структури та мотивація праці стають все більш вирішальними на нинішньому етапі економічного прогресу, значення корпоративної культури в рамках управління персоналом зростає. Корпоративна культура служить основним інструментом узгодження інтересів як співробітників, так і організації в цілому.

Згідно з принципами загального управління якістю, ми розглядаємо організацію як набір взаємопов'язаних процесів, які необхідно чітко визначити, зрозуміти та оцінити. Ідентифікація та визначення цих процесів має використовувати творчий підхід, визнаючи, що кожна організація є окремим суб'єктом зі своєю власною історією, культурними цінностями, нормами та правилами. Добре організована структура процесу дозволяє організації досягати встановлених цілей. Досягнення цих цілей повною мірою потребує справжньої та глибокої зацікавленості персоналу, яка розвивається через процес «управління персоналом», спільний для всіх організацій. Визнаючи важливість нематеріальних аспектів, ми окреслили цей процес як такий, що складається з двох взаємопов'язаних елементів: корпоративної культури та системи мотивації. Система мотивації є

центральним компонентом системи управління персоналом і відображається в корпоративній культурі організації, як це детально описано в документі під назвою «Корпоративна етика організації». Таким чином, метод структурування взаємозв'язків між системою мотивації, корпоративною культурою, і процеси управління якістю, узгоджені з головною стратегією організаційного менеджменту, можуть бути реалізовані відповідно до методології.

«Система мотивації» – перший блок, який варто розглянути. Мотиви співробітників в організації не статичні і потребують постійної оцінки. Тому початковий етап мотиваційної стратегії компанії має бути зосереджений на створенні заходів для аналізу потреб у персоналі. Потім на основі визначених мотивів і стимулів встановлюється система преміювання. Після цієї оцінки створюється оновлена система мотивації, яка згодом інтегрується в систему управління персоналом. Регулярний моніторинг і оцінка системи мотивації є важливими через зміну потреб персоналу, особливо під час економічної кризи. Важливо підкреслити, що різні аспекти життя постраждали від економічних і фінансових спадів, таких як обвал національної валюти, затримки платежів і постійна інфляція. Як наслідок, заробітна плата та додаткові виплати є основними факторами мотивації значної частини робочої сили в Україні. У такій ситуації неекономічні мотиваційні стимули тісно пов'язані з матеріальною винагородою.

У другому розділі під назвою «Корпоративна культура» розглядається процес управління корпоративною культурою. Це управління може відбуватися по відношенню до інших процесів у системі управління якістю або переглядатися самостійно. У представленій методології цей процес складається з двох ключових фаз: аналізу та діагностики, а потім розробки та впровадження.

Початковий комплекс завдань передбачає аналіз та діагностику існуючої системи корпоративної культури.

Зусилля змінити корпоративну культуру часто призводять до активного

чи пасивного відштовхування з боку співробітників. Щоб усунути цей опір, важливо провести первинну діагностику, під час якої збираються дані для врахування різних факторів при розробці та впровадженні нової моделі корпоративної культури. Такий підхід допомагає запобігти проблемам під час наступної важливої фази розробки та впровадження.

Початковий набір завдань, під час яких аналізується та діагностується існуюча модель корпоративної культури, окреслений у запропонованій методології в чотири етапи. Перший етап передбачає дослідження існуючої системи мотивації, яка комплексно розглядається в першому блоці запропонованої методики. При дослідженні лояльності співробітників визначаються фактори, які підвищують або зменшують лояльність, а також аналіз того, як різні елементи корпоративної культури впливають на лояльність співробітників.

На другому етапі аналізу та діагностики фокус зміщується на вивчення поведінки співробітників в організації. Це включає в себе аналіз динаміки між керівниками та їхніми підлеглими, способи взаємодії співробітників із клієнтами, формальні та неформальні стосунки між співробітниками та традиції, що склалися в цих взаємодіях. Третій етап передбачає дослідження цінностей, норм і правил організації. Під час цього етапу ретельно переглядаються місія та цілі організації, керівні принципи поведінки та корпоративні цінності, а також внутрішні правила.

Четвертий етап зосереджений на аналізі системи управління, який включає вивчення організаційної структури, кадрової політики, систем координації, механізмів планування та контролю, викликів, з якими стикається організація, і конкретних стратегій для досягнення цих цілей. Отже, шляхом оцінки результатів початкового набору завдань збирається суттєва інформація про внутрішні процеси в організації, а також про її усталені традиції, норми та правила поведінки.

Наступний набір завдань передбачає створення та реалізацію нової корпоративної культури.

Цю групу також можна розглядати в чотири кроки (етапи). На початковому етапі за допомогою інформації, зібраної на цьому етапі, визначаються компоненти міцної корпоративної культури. Ці компоненти повинні відповідати унікальним характеристикам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації.

Другий етап зосереджений на визначенні інструментів для постійного управління сформованою корпоративною культурою. Основні інструменти, які слід розглянути, включають стиль лідерства, робоче середовище, кадрову політику, внутрішню систему управління персоналом і систему винагород, яка відповідає надійній корпоративній культурі.

На третьому етапі проводиться оцінка модифікацій, після чого вносяться необхідні коригування перед переходом до останнього етапу, де розробляється план впровадження корпоративної культури. Починаючи з четвертого етапу другої групи завдань на першому етапі першої групи завдань моніторинг корпоративної культури відбувається через регулярні проміжки часу, результатом чого є підвищення корпоративної культури.

Впровадження системи управління якістю призводить до оптимізації та прозорості процесів управління, підвищення якості роботи, продукції та послуг, а також покращення загальної ефективності та ефективності організації. Третій етап є вирішальним, оскільки включає визначення та побудову унікальних процесів, що стосуються кожної організації. Важливо підкреслити, що одним із фундаментальних принципів системи управління якістю є концепція безперервного вдосконалення, яка поширюється на всі процеси після початкового циклу впровадження системи.

Кожен процес у рамках системи управління якістю необхідно оцінити, що потребує встановлення конкретних характеристик для кожного процесу, деталі яких показано на рис. 2.4.

Основними ідентифікованими характеристиками є ефективність і ефективність процесів. Ефективність залежить від досягнутих результатів, але важливо враховувати потенційні ризики. З іншого боку, ефективність

пов'язана з витратами та часом, залученими до виконання процесу. Залежно від конкретної організаційної моделі, про яку йдеться, тривалість процесу може служити показником ефективності, особливо коли тривалість процесу є вимогою споживачів.

Алгоритм [14] може бути використаний для діагностики та аналізу процесів у системах управління якістю. У той час як ISO 9001 стандартизує управління якістю та закладає основу для постійного задоволення споживачів, важливо визнати, що кожна галузь має унікальні вимоги та характеристики. Щоб краще гарантувати задоволеність споживачів у різних секторах, розроблено конкретні галузеві моделі систем управління якістю, або як окремі стандарти, або як керівні принципи для впровадження ISO 9001.

### **2.3 Вплив корпоративної культури на мотивацію управлінської праці**

Наприкінці 1990-х років з'явився новий погляд на управління персоналом, який визнавав не лише людей, їхні потреби та дії, але й важливість організаційної культури як ключових елементів управління. У середовищах, де немає чітких визначень організаційних цінностей, де члени не мають спільної «мови культури» і де люди не бажають вирішувати конфлікти, культура не може служити ресурсом для управління та не використовує потенціал організації. .

На сьогоднішній день формування, впровадження та постійна еволюція корпоративної культури є темою значної наукової та практичної актуальності. Раніше усталені цінності, такі як сувора дисципліна, беззаперечна слухняність, ієрархія, просування по службі, влада, централізація, досягнення результату будь-якою ціною, зазнають трансформації. Вони витісняються новими цінностями, які наголошують на самовизначенні, участі, командній роботі, довірі, зосередженні на потребах клієнтів, особистому розвитку, креативності, децентралізації, інтелектуальному капіталі та компетентності.

У цьому контексті особливого значення набуває значення корпоративної культури у формуванні мотивації праці. Зв'язок між корпоративною культурою та трудовою мотивацією фундаментально залежить від їхньої спільної мети створення моделей робочої поведінки, які підтримують як особистий, так і організаційний ріст. Тим не менш, економічній науці ще належить створити цілісну концептуальну основу, яка б ефективно інтегрувала теорії мотивації з корпоративною культурою в логічно послідовну та єдину систему знань щодо принципів і методів управління трудовою поведінкою, спрямованих на оптимізацію трудового потенціалу.

Дослідження вітчизняних науковців Д. Богини, О. Грішнєвої, В. Данюка, Є. Лібанової, А. Колот, В. Петюхи присвячені різним елементам зв'язку корпоративної культури з мотивацією праці. Однак це питання все ще створює можливості для подальшого дослідження. Це призвело до початку дослідження, спрямованого на визначення корпоративної культури як ключового фактора, що впливає на мотивацію управлінської праці.

Дослідження праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених показує, що сучасні теорії мотивації праці та корпоративної культури пропонують велику кількість цінних ідей. Систематичне розуміння цих теорій закладає основу для розробки та обґрунтування комплексної концепції управління персоналом, яка враховує мотиваційні та культурні аспекти трудової поведінки. Зосередившись на категорії цінностей, можна визнати взаємозалежність між ідеями трудової мотивації та корпоративною культурою. Цей взаємозв'язок пояснює часте ототожнення таких термінів, як «винагорода за працю», «цінності» та «мотиви», які зустрічаються в науковій літературі, оскільки це пов'язано з тісними зв'язками між винагородами за роботу, індивідуальними ціннісними установками та потребами, які лежать в основі мотиви поведінки людини. Хоча між винагородою, потребами та цінностями існує відомий тісний зв'язок, кожна з цих основних концепцій також має чіткі відмінності.

Система людських потреб відзначається постійними змінами, коли задоволення одних потреб призводить до появи інших. Навпаки, система цінностей залишається відносно стабільною. Індивіди розглядають потреби як вираження особистих бажань, тоді як цінності розглядають як стан справ, який суспільство колективно вважає бажаним. По суті, цінності виконують регулятивну роль щодо потреб. Цінності, що лежать в основі корпоративної культури, закладають основу для розвитку ціннісних орієнтацій серед членів організації. На відміну від цінностей, ці ціннісні орієнтації є особистими, а не суспільними чи груповими; вони відображають точку зору індивіда або вибір певних цінностей як норм поведінки.

За словами С. Роббінса, корпоративна культура діє як соціальний клей, який підтримує цілісність організації, встановлюючи прийнятні норми мислення та поведінки. Він стверджує, що корпоративна культура формує імідж організації, створюючи відмінні риси, які відрізняють одну компанію від іншої. Він впливає на розвиток і розповсюдження корпоративної ідентичності, підвищує обізнаність, збільшуючи кількість зобов'язань, які працівники охоче беруть перед організацією, і встановлює систему пріоритетів, де особиста вигода не є першочерговою турботою. Крім того, він включає механізми контролю, які формують поведінку співробітників, що, у свою чергу, посилює логічність і злагодженість їх дій, окреслюючи сценарії, які найкраще відображають нюанси організаційного процесу [2, с. 248].

Система мотивації персоналу компанії має ґрунтуватися на її всеохоплюючій стратегії, спираючись на фундаментальні аспекти корпоративної культури, включаючи місію (яка охоплює загальну філософію та політику), основні цілі (стратегія компанії), етичний кодекс (взаємодія з клієнтами, постачальники та співробітники), а також фірмовий стиль (колір, логотип, прапор, форма) [21]. Зв'язок між мотивацією персоналу та організаційною стратегією встановлюється через корпоративну культуру. Ця культура не тільки відображає складові системи мотивації персоналу, але й узгоджується зі стратегічними цілями компанії. Порядок пріоритетів має

бути таким: внутрішня організаційна система мотивації персоналу, корпоративна культура, а потім стратегічне планування (рис. 2.5, 2.6).

Спочатку встановлюється ставлення до змін, після чого відбувається демонтаж старої системи та розробка нової мотиваційної основи, призначеної для досягнення нових цілей (стратегій) [3, с. 607]. Ця послідовність дає кілька переваг: знижується рівень опору ( $R_{11} + R_{12} + >R_{21}$ ); і загальна тривалість впровадження поведінкових та організаційних змін або коротша, або порівнянна – це залежить від характеру та масштабу змін ( $T_{11} + T_{12} + T_{13} = T_{22} + T_{23}$ ).

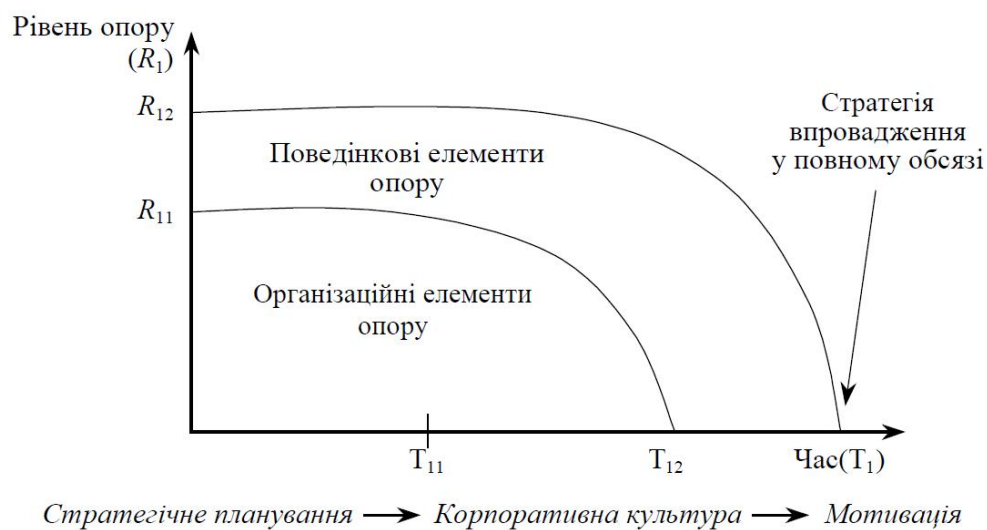


Рис. 2.5. Послідовність упровадження системи мотивації для реалізації стратегії

Корпоративна культура є фундаментальним аспектом будь-якої організації. Вона відображає систему мотивації персоналу, зокрема, окремі елементи, що утворюють цю систему, а також узгоджується зі стратегічним напрямком організації. По суті, корпоративна культура служить зв'язком між мотивацією співробітників і загальною стратегією організації.

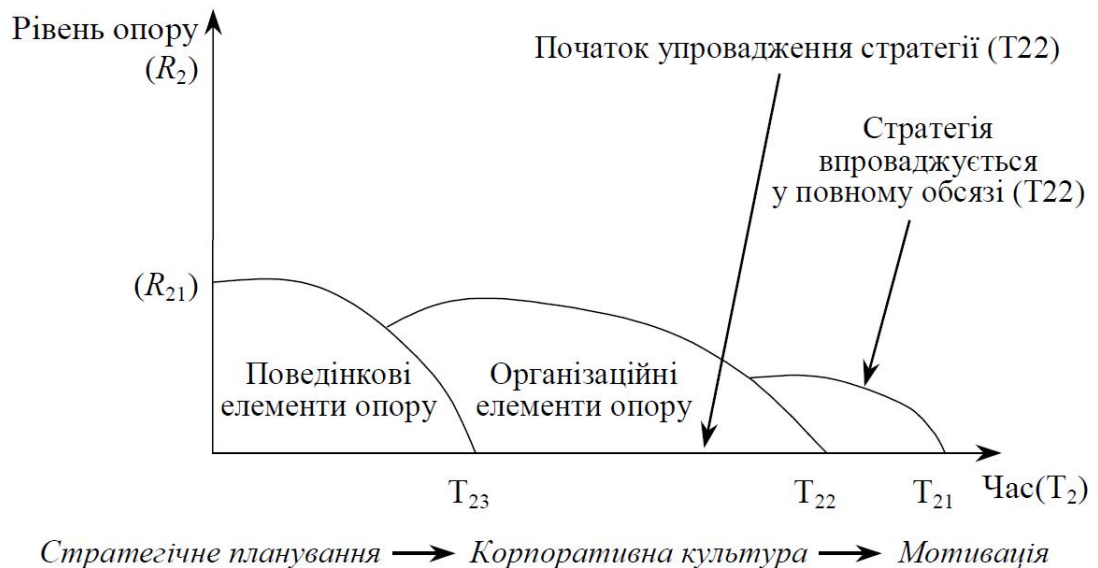


Рис. 2.6. Удосконалений підхід до впровадження системи мотивації для реалізації стратегії

Інтригуюча типологія визначає чотири різні типи корпоративної культури: влада, роль, завдання та особистість. Культура влади визначається централізацією влади, де контроль випромінюється назовні у спосіб, що нагадує павутину. Рішення приймаються швидко, значною мірою покладаючись на топ-менеджера, що часто призводить до миттєвих рішень. Для підлеглих здатність задовольняти керівництво має вирішальне значення, оскільки від цього залежить їхній успіх і просування по службі. Отже, таке середовище може сприяти інтенсивній конкуренції всередині організації.

Рольова культура діє на основі припущення, що більша частина влади в організації належить двом верхнім рівням ієрархії. Контроль над напрямками здійснюється кожним топ-менеджером, що призводить до високого ступеня функціональної спеціалізації, подібної до концепції бюрократії Вебера. Цей тип організаційної культури виявляється досить ефективним у середовищах, які зазнають мінімальних змін.

Культура виконання завдань відрізняється тим, що її основна увага зосереджена на виконанні завдань, які розвиваються з часом. З появою нових завдань структура організації відповідно адаптується. У цих організаціях владу в підрозділах мають найкваліфікованіші працівники, що робить рівень

кваліфікації вирішальним елементом. Ця культура, орієнтована на завдання, ефективно відповідає вимогам, які висуваються швидкими змінами зовнішнього середовища.

Культура особистості визначається видатністю особистої сили та управлінського авторитету як основних цінностей в організації. Щоб досягти цілей організації, менеджер насамперед використовує свій особистий авторитет і досвід, але також меншою мірою використовує ресурси. Цей тип організаційної культури може виявитися ефективним для творчих особистостей і висококваліфікованих професіоналів. По суті, це підкреслює, що, формуючи культуру особистості, менеджер діє не як традиційний бос, який просто віддає накази, а як лідер, який мотивує та переконує свою команду. Отже, роль працівників змінюється; на них дивляться не так як на підлеглих, а більше як на членів команди, яких визнає їхній лідер. На нашу думку, цей стиль корпоративної культури представляє майбутнє у 21 столітті.

Автор наводить кілька рекомендацій для створення успішної корпоративної культури: поведінка менеджерів; заяви, звернення та заяви керівництва; як керівництво реагує на поведінку співробітників у критичних ситуаціях; навчання працівників; система мотивації та стимулювання; критерії відбору персоналу; зміцнення організаційної культури під час виконання ключових управлінських функцій; організаційні традиції та практики; і широке використання корпоративної символіки. Отже, питання мотивації управлінського персоналу, які суттєво впливають на зростання організації, є дуже актуальними в сучасному ландшафті управління персоналом. Щоб процвітати в умовах гострої конкуренції, організація повинна мати свою управлінську команду, яка точно й оперативно оцінює тенденції екологічного та соціального розвитку. Здатність швидко адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, дій конкурентів і ширших соціальних змін значною мірою залежить від навичок управлінського персоналу, а також від їхніх методів і стилю керівництва. Таким чином, створення та впровадження систем стимулювання управлінського персоналу

є вирішальним рушієм для підвищення продуктивності та досягнення як особистих, так і організаційних цілей у поточному середовищі.

Багато дослідників, які вивчають питання, пов'язані з мотивацією, розглядають лідера виключно через призму бажання досягнення. Автор вважає, що мотиваційний каркас людської особистості є збалансованим. Коли потреби задовольняються, позитивний потяг до досягнення неминуче змінюється на негативний потяг до запобігання. Важливо зазначити, що негативне не означає несприятливе; скоріше, це інший етап або форма особистісного зростання.

Підсумок результатів дослідження щодо ролі мотивації в управлінській роботі висвітлює кілька ключових моментів.

1. Мотиваційний спектр для кожної людини є не тільки відмінним, але й постійно розвивається, часто приймаючи несподівані форми. Щоб ефективно задовольнити мотиваційні потреби управлінського персоналу, система мотивації в організації повинна бути якомога всебічнішою. Ця система повинна охоплювати різні функціональні елементи мотивації, які в сукупності стосуються всіх мотиваційних аспектів, включаючи: систему винагороди та матеріального заохочення; систему соціального захисту та матеріального забезпечення; систему підвищення кваліфікації; систему планування кар'єри; систему морального стимулювання; систему підтримки інновацій; систему конкуренції та оцінки професіоналізму; систему участі для прийняття стратегічних рішень; та систему залучення до підприємницьких ризиків.

3. Підхід до мотивації менеджерів встановлює мотиваційні рамки, які обмежують лідера всередині організації, одночасно сприяючи їх розвитку в ефективного лідера.

Розглядаючи мотиваційні аспекти особистості менеджера, важливо виділити певні риси. Це прагнення до влади і лідерства, прояв лідерських якостей, завзятість, наполегливість, ініціативний характер. Крім того, слід відзначити здатність до інтелектуальної та розумової праці, схильність до

прорахованого ризику, здатність приймати рішення та готовність брати на себе значну відповідальність — як за особисті дії, так і за дії інших. Іншими важливими характеристиками є психологічна стійкість, високий IQ, широкі знання та всебічна освіта.

4. Підвищення ефективності використання навичок співробітників у відповідності з цілями як організації, так і суспільства має вирішальне значення. Ефективне управління персоналом тісно пов'язане з мотивацією, яка передбачає організацію зовнішнього впливу на співробітників через розуміння їх потреб, мотивів, інтересів, цінностей, ідеалів і цілей.

5. Всередині організації реалізується стратегічне управління персоналом, яке розглядається переважно як соціальна система, а не просто техніко-економічна. Щоб досягти максимально можливої віддачі від управлінського персоналу та забезпечити, щоб їхня мотивація залишалася на найвищому рівні, важливо впровадити ряд заходів, причому створення ефективної корпоративної культури має важливе значення, якщо не головний фактор.

6. Важливий стратегічний актив, корпоративна культура дозволяє узгоджувати всі підрозділи всередині організації з метою досягнення спільних цілей, заохочує ініціативу співробітників для більш інноваційного підходу до роботи та підвищує конкурентні переваги. Таким чином, корпоративна культура є фундаментальним аспектом будь-якої організації; вона відображає систему мотивації персоналу – принаймні деякі її компоненти, що складають цю систему, а також узгоджується зі стратегічними орієнтаціями підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

#### 3.1 Основні напрями розвитку системи мотивації організації

Запропоновані рекомендації спрямовані на створення системи мотивації праці, яка передбачає певну послідовність дій, узгоджену з корпоративною культурою організації, зрештою підвищуючи ефективність діяльності, пов'язаної з якістю та системою управління якістю. Щоб запровадити ці рекомендації, необхідно провести такі дослідження:

1. Оцінити компоненти корпоративної культури та те, як вони оцінюються, визначити рівень ефективності в досягненні цілей, пов'язаних з якістю, і визнати мотиваційний вплив корпоративної культури на успішну систему управління якістю.

2. Вивчити компоненти мотивації та вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу, які є важливими для ефективного функціонування системи управління якістю, а також оцінити ефективність методів мотивації, що застосовуються в системі управління якістю організації.

3. Визначити причини дій співробітників і оцінити рівень їхньої задоволеності.

4. Створити систему мотивації праці відповідно до корпоративної культури з метою підвищення результативності та ефективності системи управління якістю.

Застосування наданих рекомендацій має дати проект, орієнтований на систему мотивації всередині організації, зокрема щодо корпоративної культури. Цей проект проілюструє, як підвищити результативність та результативність системи управління якістю шляхом впровадження запропонованих заходів. Підсумовуючи теоретичні концепції, розглянуті в

розділах 1 і 2, які досліджують взаємозв'язок між корпоративною культурою та мотивацією в системах управління якістю, стає зрозумілим, що корпоративна культура є більш широкою категорією, яка впливає на всі організаційні процеси, включаючи мотиваційні аспекти. Крім того, корпоративна культура також може функціонувати як мотиваційний фактор у діяльності організації.

Щоб створити більш практичну основу для напрямків, ми стверджуватимемо, що корпоративна культура служить мотиваційним рушієм для залучення співробітників до системи управління якістю організації. Ця культура може вплинути на вибір мотиваційних методів у системі управління якістю та сприяти досягненню найкращих результатів. Важливо вивчити культуру з точки зору її розвитку та її впливу на мотивацію персоналу в системі управління якістю, а також результативність і ефективність діяльності організації, пов'язаної з якістю.

Теорія мотивації, розглянута в розділі 1 як окрема сфера загального менеджменту, зокрема в управлінні персоналом, встановлює різні концепції, закони та моделі. Серед загальноприйнятих основ можна назвати модель мотивації, засновану на потребах (Маслоу, МакКлелланд), теорію Герцберга, модель Портера-Лоулера, теорію очікування та теорію справедливості тощо.

Можна прийняти спрощене розуміння зв'язку між категоріями мотивації в системі управління якістю. Важливо відзначити, що мотивація співробітників служить стимулом для людей досягати цілей організації в системі управління якістю, узгоджуючи їх з власними інтересами. Тому ми будемо вважати, що цілі, ресурси та елементи компанії (такі як корпоративна культура, місія, стимули та методи мотивації та стимулювання працівників у системі управління якістю) є, з одного боку, різними категоріями. З іншого боку, цілі та ресурси працівника (включаючи особисту культуру, потреби та мотиви) також є окремими, але взаємопов'язаними категоріями, які можуть функціонувати однонаправлено, багатонаправлено, скоординовано чи збалансовано. Основною метою організації є підвищення її операційної

ефективності (продуктивності праці) разом із забезпеченням задоволеності (залученості) працівників. Для працівника головною метою є досягнення задоволеності роботою з урахуванням ефективності організації.

Кожен компонент моделі взаємопов'язаний. Мотивація праці співробітника може формувати розвиток корпоративної культури та ефективних систем мотивації в організації. Навпаки, усталена корпоративна культура та ефективна система мотивації посилюють прагнення співробітника досягати якісних результатів. Існує прямий вплив корпоративної культури на управління мотивацією разом із зворотним ефектом, коли результати мотивації впливають на саму корпоративну культуру.

Припустімо, що метою мотивації є встановлення балансу: - з одного боку, бажання працівника задовольнити свої потреби та очікування для досягнення своїх цілей, - і з іншого боку, зацікавленість компанії в заохоченні працівників до підвищення ефективності роботи та ефективність системи управління якістю.

2.1. Оцінка та оцінка корпоративної культури та рівня її вдосконалення щодо досягнення цілей, пов'язаних з якістю;

2.2. Вивчення стану розвитку мотиваційних методів у системі управління якістю організації та ступеня їх удосконалення;

2.3. Перевірка мотивації працівників та рівнів задоволеності (залученості); визнання факторів незадоволеності (низька залученість) серед співробітників, пов'язаних з корпоративною культурою.

2.4. Оцінка того, наскільки ефективно працює персонал по відношенню до ефективності системи управління якістю;

3. Етап – огляд того, як задоволеність (залученість) персоналу корелює з показниками корпоративної культури та показниками ефективності персоналу в системі управління якістю організації.

4. Підвищення корпоративної культури для просування проекту мотивації та підвищення ефективності системи управління якістю.

Параграф 1.1 розкриває основні компоненти мотивації в системі управління якістю, пропонуючи як теоретичну, так і практичну модель, яка ілюструє, як мотивація персоналу пов'язана з системою управління якістю через самооцінку за критеріями нагороди за якість. На основі теоретичних концепцій, представлених у розділах 1 і 2, було створено алгоритм для посилення мотивації шляхом розвитку корпоративної культури, яка спрямована на покращення результатів системи управління якістю, як показано на рис. 3.1. Важливо підкреслити, що цей алгоритм базується на кількох дослідженнях, проведених під керівництвом Т. Леонової [40, 41, 110].

Алгоритм розвитку мотивації, запропонований автором дослідження, складається з наступного: 1. Етап – визначення завдання;

2. Етап – оцінка поточної ситуації в чотирьох окремих сферах, зокрема:

2.1. Вивчення та оцінка корпоративної культури та рівня її ефективності щодо досягнення цілей у сфері якості.

2.2. Перевірка вдосконалення методів мотивації в системі управління якістю організації та ступінь їх удосконалення;

2.3. Перевірка мотивації співробітників і рівня їх задоволеності (залученості); визначення факторів, що сприяють незадоволеності співробітників (низькій залученості), пов'язані з корпоративною культурою.

2.4. Оцінка діяльності персоналу щодо ефективності системи управління якістю;

3. Етап – оглядовий аналіз того, як задоволеність (залученість) персоналу співвідноситься з показниками корпоративної культури та показниками ефективності персоналу в системі управління якістю організації.

4. Етап – Створення мотиваційної ініціативи, спрямованої на підвищення корпоративної культури для підвищення ефективності системи управління якістю.

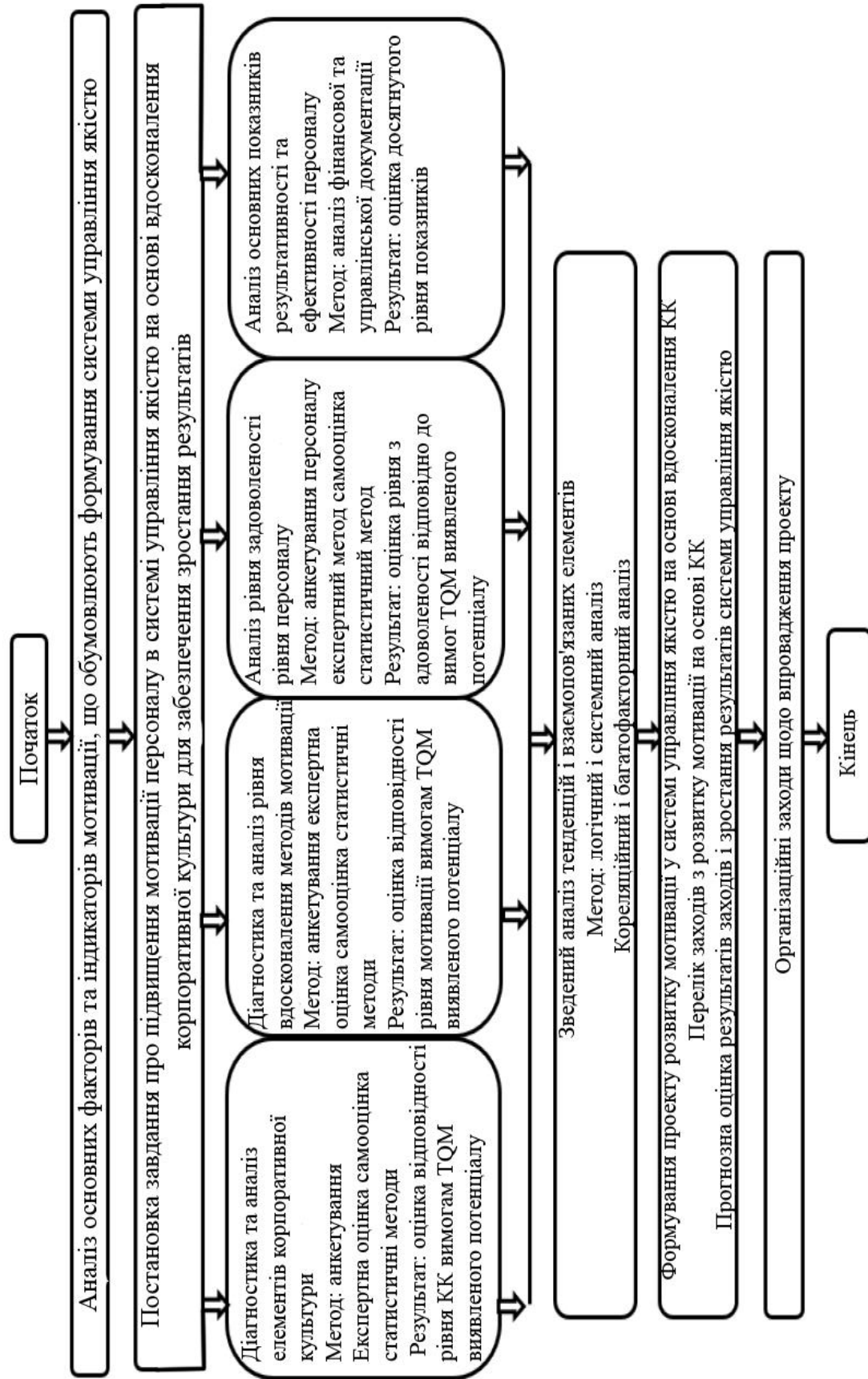


Рис. 3.1. Послідовність дій розвитку мотивації на основі корпоративної культури для підвищення результатів системи управління якістю

Стислі пропозиції щодо кожного компонента запропонованої методики. Початковий етап передбачає встановлення мети сприяння мотивації для підвищення ефективності системи управління якістю.

2 етап складається з чотирьох основних напрямків. Перший напрямок передбачає діагностику корпоративної культури організації, для чого автором висунуто гіпотезу та завдання цього розділу дослідження.

Гіпотеза дослідження охоплює потенціал оцінки та ідентифікації загальної корпоративної культури організації та її філій на основі елементів американської моделі Денісона [40, 41]. Якщо припустити, що організація підтримує уніфіковану корпоративну культуру, можна припустити наявність різних «галузевих» культур у її місцях. Такий підхід полегшить вивчення того, як культурні чинники впливають на задоволеність персоналу (залученість), а також на продуктивність як галузі, так і загальну продуктивність. Ми будемо стверджувати, що міцна культурна основа сприяє ефективному управлінню мотивацією та призводить до значних досягнень у якості.

Дослідження, спрямоване на аналіз та діагностику корпоративної культури, має наступні цілі:

1. Визначити загальний рівень корпоративної культури всередині організації, а також субкультур, присутніх у її філіях, з метою подальшого вивчення кореляції між виявленими показниками корпоративну культуру та результати роботи філій, зокрема щодо якості та задоволеності працівників.

2. Мета полягає в тому, щоб вивчити результати різних компонентів корпоративної культури, визначити коло проблем і можливостей для підвищення мотивації працівників, пов'язаних із системою управління якістю. Це передбачає розпізнавання мотиваційних факторів, пов'язаних із низьким рівнем корпоративної культури, та визначення елементів, які слід враховувати для покращення мотивації персоналу, а також визначення розбіжностей у рівнях культури та відповідних вимогах до управління якістю.

Методика дослідження передбачає використання анкети. Менеджерам і декільком співробітникам організації буде запропоновано відповісти на запити анкети разом із можливою участю незалежних експертів. Учасники повинні відповісти на 36 запитань, які розділені на чотири основні характеристики, кожна з яких містить три підхарактеристики.

Шкали відповідей можуть використовувати 5-бальну шкалу Лайкерта, яка варіюється від 1 («абсолютно не згоден») до 5 («абсолютно згоден»). Основними критеріями оцінки показників корпоративної культури є: значення показника від 2 до 3 означає низький рівень, що свідчить про нерозвиненість корпоративної культури; значення від 3 до 4 вказує на середній рівень, що означає недостатньо розвинену корпоративну культуру; і навпаки, значення від 4 до 5 відображає високий рівень корпоративної культури, вказуючи на те, що вона добре розвинена та відповідає принципам системи управління якістю.

Аналіз отриманих наборів даних повинен спиратися на репрезентативну вибірку. Відповіді, зібрані з анкет, можуть допомогти визначити взаємозв'язки між значеннями окремих запитань, щоб перевірити узгодженість і надійність. Встановлення рівня узгодженості даних має вирішальне значення як важливий результат дослідження для оцінки надійності дослідження. Необхідний аналіз кореляційних показників Пірсона, який демонструє, що всі тенденції в оцінці одного явища є надійними. Для статистичних досліджень можна використовувати будь-яке статистичне програмне забезпечення, здатне обчислювати коефіцієнти узгодженості та надійності. Значення альфа Кронбаха, що перевищує 0,8, свідчить про високий ступінь довіри до зібраних даних. Крім того, значення коефіцієнта кореляції більше 0,7 означають сильну залежність між ознаками, що вивчаються.

Результатом початкового напрямку дослідження є визнання культурних вузьких місць, зокрема виявлення культурних елементів, які суперечать філософії якості та перешкоджають досягненню цілей, пов'язаних з якістю.

Формально ці елементи позначаються низькими оцінками, що визначаються як оцінки «3» і нижче.

Другий напрямок полягає в дослідженні мотивації співробітників і рівня їх задоволення. Дослідники поставили конкретні цілі свого дослідження та сформулювали гіпотезу.

Гіпотеза дослідження щодо другого напряму викладена наступним чином:

1. Припускаючи, що серед працівників організації існують пріоритетні мотиви, пов'язані з якістю, серед різноманітних мотивів, пов'язаних з роботою, на які впливає корпоративна культура, керівництво може зосередитися на найпотужніших стимулах, присутніх усередині ця команда.

2. Відповідно до моделі мотивації МакГрегора передбачається, що на рівень задоволеності роботою впливають різні групи факторів:

- матеріальні аспекти – це матеріальне стимулювання та матеріальне стимулювання;

- нематеріальні елементи корпоративної культури охоплюють залучення працівників, надання їм прав власності, надання прав власності, можливості для навчання та розвитку, шляхи для кар'єрного просування, участь у постановці цілей та аналізі результатів, потенціал для творчості та інновацій, ефективну передачу інформації тощо.

3. Загальноприйнято вважати, що висока задоволеність роботою сприяє кращим результатам у якості. Однак важливо зазначити, що це справедливо в більшості випадків, а не у всіх, оскільки є обставини, коли підвищена задоволеність працівників не корелює з якістю результатів.

Дослідження спрямоване на виявлення мотивів і задоволеності з наступною метою:

1. Визначити пріоритетність мотивів задоволеності роботою в організації, зумовлених працівниками, в тому числі під впливом корпоративної культури.

2. Оцініть рівень задоволеності працівників шляхом вивчення різних

елементів, у тому числі аспектів корпоративної культури.

Дослідницький підхід передбачає анкетування персоналу, зосереджене на факторах задоволеності, пов'язаних з аспектами корпоративної культури. Цей напрямок дослідження веде до виявлення вузьких місць, що впливають на задоволеність персоналу, зокрема, до визначення елементів задоволеності в корпоративній культурі, які отримують низькі оцінки «3» або нижче, підкреслюючи сфери, де працівники висловлюють незадоволення.

Третій напрямок передбачає перевірку ступеня досконалості мотиваційних процесів. Для цього автор використав методи самооцінки, які охоплюють експертні оцінки, засновані на критеріях, пов'язаних із задоволеністю керівництва та працівників цими мотиваційними процесами.

Мотиваційні стратегії всередині організації можуть охоплювати різні аспекти, які відображають її корпоративну культуру, включаючи:

- підходи до посилення залучення персоналу, такі як участь у групах вдосконалення та гуртках якості;
- демонстрація переваг командної роботи;
- визнання внеску як окремих осіб, так і груп;
- звернення до відгуків за опитуваннями співробітників;
- сприяння професійній підготовці та загальному культурному зростанню; - проведення оцінки персоналу;
- підвищення навичок відносно поточних компетенцій;
- підтримка успіху в професійному розвитку для досягнення поставлених цілей;
- сприяння просуванню по службі та формуванню кадрового резерву; - створення систем визнання та винагороди;
- покращення комунікації та координації з керівництвом, що включає уточнення чіткості та точності адміністративних дій, підвищення ефективності обміну інформацією, забезпечення оперативних відповідей на запити та скарги, оцінку результатів навчання з точки зору адміністрації, підвищення дисципліни, зменшення прогулів, запобігання травматизму на

робочому місці та хвороби, вирішення скарг, оптимізація процесів найму, мінімізація плинності кадрів, оновлення та ротація персоналу, а також модернізація організаційних засобів і послуг;

- сприяння адаптації шляхом заохочення пропозицій щодо вдосконалення та раціоналізації, а також сприяння ініціативам дослідження ринку; - мотивація узгодження з місією та цілями організації шляхом сприяння розгортанню цілей на всіх рівнях ієрархії та сприяння єдиному баченню майбутнього. Як метод оцінки рівня мотивації можна вибрати експертний підхід. Шкала оцінювання для цього може бути встановлена за допомогою балів від 0 до 5.

Цей напрямок дослідження призвів до виявлення вузьких місць у мотивації персоналу на основі культурних елементів, які отримали оцінку «3» або нижче. Четвертий напрямок уваги включає вивчення показників продуктивності праці. Існують різні типи цих показників, і в кожному конкретному випадку можна розробити конкретні показники залежно від галузі або розміру організації.

Наприклад, аналіз можна проводити за допомогою найпоширеніших показників, серед яких:

- кількість продукції та послуг, вироблених на одного працівника;
- обсяг допустимої продукції, виробленої кожним робітником;
- рівень зовнішніх скарг, приписуваних кожному співробітнику.

Встановлення цих показників включає розрахунки, отримані на основі фінансових та управлінських даних, які містяться в остаточних звітах організації про діяльність. Ці дані можуть включати необхідні бухгалтерські звіти (такі як баланси, звіти про прибутки та збитки, звіти про рух грошових коштів тощо), трудові звіти та інші управлінські документи, які служать основою для визначення та аналізу показників продуктивності праці, їх значень, тенденцій, і динаміка.

Метою зведеного аналізу є виявлення взаємозв'язків і виявлення об'єктивних тенденцій, які можуть допомогти в прогнозуванні розвитку

мотивації. Головна ідея полягає в тому, що сильна культура та ефективні методи мотивації призводять до підвищення задоволеності та продуктивності персоналу. Тим не менш, тенденції можуть виникати, коли цей баланс не досягається.

У цьому контексті важливо провести ситуаційний аналіз різних сценаріїв. Наприклад, може бути відсутність кореляції між високим рівнем задоволеності працівників і високою продуктивністю праці. Це можна пояснити "пробуксовкою" в методах управління персоналом і рівнях культури, які зосереджені на загальній продуктивності організації. У таких випадках організація може віддати пріоритет індивідуальним інтересам своїх працівників, не звертаючи уваги на ринкові та соціальні результати.

Існування сильних культурних показників поряд з неефективними методами управління персоналом свідчить про те, що принципи корпоративної культури не застосовуються належним чином на практиці, що підкреслює необхідність вдосконалення методів управління персоналом для узгодження з вимогами корпоративної культури. Сценарій, коли високі культурні стандарти та ефективне управління персоналом співіснують із низьким рівнем задоволення та продуктивністю, вказує на основні проблеми. Така ситуація може виникнути через неточні оцінки, які вимагають ретельної переоцінки, або може вказувати на зовнішні фактори, що виходять за межі встановленої моделі. Тому важливе значення має більш комплексне вивчення додаткових факторів.

У цьому типі аналізу для оцінки зв'язків можна використовувати статистичні методи кореляційного аналізу та побудови багатofакторних регресій. Результатом цього етапу є виявлення проблемних аспектів корпоративної культури та методів мотивації персоналу, які потребують удосконалення в першу чергу, особливо тих, які дадуть найбільш значне покращення результатів корпоративної культури.

Четвертий етап: Створення проекту, спрямованого на розвиток мотивації.

Основою побудови проекту є створення цільових стратегій для підвищення мотивації через розвиток корпоративної культури, а також встановлення чітких очікуваних результатів у сфері якості.

### **3.2 Підвищення результативності діяльності в галузі якості шляхом розвитку мотивації та корпоративної культури**

Наше дослідження показало, що малий бізнес загалом відчуває низьку задоволеність персоналу, особливо щодо участі та адаптації. Крім того, ми відзначили відсутність відповідних показників щодо корпоративної культури та продуктивності праці. Завдяки статистичному аналізу ми виявили сильну кореляцію між цими факторами, що свідчить про те, що підвищення корпоративної культури може сприяти мотивації та згодом покращити результати в якості, включаючи задоволеність і продуктивність працівників.

Отже, основна увага має бути зосереджена на стимулюванні мотивації шляхом підвищення корпоративної культури даного малого підприємства, зокрема щодо залучення працівників і здатності організації адаптуватися до зовнішніх змін. Більш детальне вивчення корпоративної культури виявило:

1. Співробітникам бракує чіткого розуміння місії, цілей, завдань і довгострокової стратегії організації.
2. Мінімальний рівень нематеріальних аспектів у структурі мотивації співробітників;
3. Відсутність офіційно затвердженого Корпоративного кодексу (Кодексу корпоративної етики);
4. Відсутність чітко визначених стандартів поведінки співробітників;
5. Відсутність послідовної дискусії між керівниками та їх підлеглими.

Співробітники компанії, схоже, не відображають переваг зайнятості тут, оскільки через економічну кризу вони намагаються отримати більш високооплачувані посади. Аналіз показав, що корпоративна культура розвивалася «спонтанно» і залишалася без контролю та контролю з боку керівництва, при цьому мало уваги приділялося нематеріальним аспектам

системи мотивації.

До обов'язків щодо створення заходів входить:

- удосконалення системи нематеріальної мотивації;
- розробка та оформлення офіційного документа «Кодекс корпоративної етики»;
- організація навчання працівників;
- виховання корпоративної культури та зміцнення лояльності співробітників до організації. Рекомендації щодо розробки заходу:
- відсутність вимоги щодо підвищення фонду оплати праці;
- малі інвестиції;
- утримання наявного персоналу;
- відсутність матеріальних стимулів;
- простота в організації та легкість виконання;
- система негрошового стимулювання;
- встановлення гнучкого графіка роботи;
- словесна оцінка.

Тому на основі проведених досліджень необхідно створити:

1. Пропозиції щодо навчання працівників та сприяння професійному росту.
2. Пропозиції щодо підвищення авторитету співробітників.
3. Пропозиції щодо створення нової структури, спрямованої на підвищення організаційної адаптивності та сприяння клієнтоорієнтованим ініціативам.
4. Пропозиції щодо різних форм нематеріальної мотивації, спрямованих на підвищення залученості команди, сприяння згуртованості та заохочення робочої етики, орієнтованої на результат.

Проект, створений автором, має на меті посилити залученість співробітників і покращити адаптивність даного малого підприємства. Організаційні та інвестиційні аспекти цього проекту викладені в таблиці 3.1.

Проект базується на кількох ключових припущеннях:

- очікується, що ці заходи призведуть до середньорічного зростання чистого доходу від діяльності на 20%;

Таблиця 3.1.

Проект розвитку мотивації на основі вдосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності та результативності в галузі якості

Загальні положення	Організаційні заходи	Інвестиції для філій	Результат в області якості
Залученість			
1. Підвищення кваліфікації працівників за темами: - методи продажу на ринках, - орієнтації на клієнта-удосконалення продуктивності праці та її мотивація.	Заходи для проведення навчання	3% фонду заробітної плати	Зростання продуктивності праці за рахунок кваліфікації
2. Підготовка звітів і пропозицій працівників з	Розробка Положення про розгляд проектів співробітників і проведення заходів	Діяльність в рамках відділів	Зростання продуктивності за рахунок нових проектів
Результатами підвищення кваліфікації	Формування гуртків якості		Зростання продуктивності за рахунок зниження витрат
3. Гуртки якості	Положення про атестацію		Зростання кваліфікації
4. Атестація	Положення про кадрову роботу		Зростання потенціалу продуктивності
5. Проекти роботи з молоддю	Положення про повноваження і самоконтролі.	Діяльність в рамках оплати керівників відділів	Зростання продуктивності
6. Удосконалення системи передачі повноважень працівникам та самоконтроль діяльності відділів			
Адаптивність	Створення в кожній філії нового відділу	Обсяг додаткових інвестицій і поточних витрат	Зростання продуктивності за рахунок обсягів продажів
1. Посилення діяльності з орієнтації на клієнта і пошуку нових сегментів	Придбання Програмного забезпечення	Інвестиції в ПЗ	Зростання продуктивності
2. Інноваційні зміни по можливості робота з сайтом	Заходи з організації	Додаткові інвестиції та поточні витрати	Зростання продуктивності
3. Додаткові профілі роботи на ринку	Заходи з організації	-	Задоволеність персоналу
4. Гнучкий графік роботи			
Нематеріальна винагорода	Документ про корпоративну етику		Задоволеність працівника
1. Формування документа про корпоративну етику	Розробка Положення	Діяльність в рамках оплати керівників відділів	Задоволеність працівника

2. Затвердження звання "Кращий працівник»	Розробка Положення	Діяльність в рамках оплати керівників відділів	Задоволеність працівника
---	--------------------	--	--------------------------

- мінімальний період оцінки тривалістю 4 роки вважається необхідним для повного розкриття потенціалу запропоновані ініціативи;

- в економічні розрахунки включені лише витрати та вигоди, безпосередньо пов'язані із запропонованими проектами. Крім того, очікується, що ці заходи призведуть до підвищення продуктивності на 10% з мінімальними витратами на навчання та організаційні зусилля.

Проект демонструє сприятливий показник KRU, який в українській практиці називають чистим дисконтованим доходом. Це вказує на те, що посилення культурних елементів, таких як залучення та здатність до адаптації, сприятиме мотивації для задоволення від роботи, включаючи навчання та творчість, а також забезпечуватиме ефективну діяльність. Фактичне виконання проекту дозволить підтвердити гіпотезу щодо впливу корпоративної культури на результати діяльності організації.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом рекомендується вжити додаткових заходів, спрямованих на розширення методів нематеріальної мотивації працівників в організації. Одним із таких заходів є атестація, яка передбачає оцінку професійних якостей працівника. Ця оцінка веде до рішень щодо їх майбутнього професійного та фінансового розвитку. При цьому процес сертифікації вимагає мінімальних фінансових витрат.

Атестація персоналу стосується заходів, вжитих для оцінки результатів роботи, якостей і потенціалу особи щодо вимог її роботи. Основною метою сертифікації є не моніторинг продуктивності, а радше визначення можливостей для підвищення внеску працівника.

Обов'язки з атестації покладаються на лінійних керівників, зокрема в залежності від головного інженера та майстра. Враховуючи низьку плинність кадрів та необхідність розвитку кадрового потенціалу та розробки кадрової

політики, пропонується комплекс завдань:

1. Залучення молоді до різних навчальних закладів, таких як школи, професійно-технічні заклади, технікуми та програми підготовки водіїв, вимагає проведення зустрічей і семінарів. Ці зустрічі повинні бути зосереджені на обговоренні компанії, доступних вакансій і переваг підвищення кваліфікації в організації. Також важливо донести до молодих людей, що їхні навички затребувані і що компанія шукає таких майбутніх спеціалістів, як вони.

2. Організуйте ярмарки вакансій і використовуйте засоби масової інформації та онлайн-ресурси для реклами вакансій.

Вакансії викличуть інтерес, призведуть до «конкуренції», яка створить можливість вибрати молодих енергійних працівників з активною життєвою позицією та відносно скромною зарплатою. Отже, буде приплив нових, мотивованих співробітників, які прагнуть підвищити свої навички. Ця розробка підвищує загальну ефективність команди, зберігаючи постійний рівень заробітної плати. Однак для цих нових співробітників важливо дотримуватися встановлених норм і правил компанії, зберігаючи та розвиваючи цінності, розроблені з часом. Ця потреба підкреслює важливість офіційного прийняття документа, відомого як «Корпоративна етика».

Щоб підвищити командний дух і сприяти конкуренції, пропонується, щоб організація розширила діапазон діяльності, включивши нові профілі. Ці нові профілі можуть бути створені через сублізинг і залучатимуть студентів і недавніх випускників через неоплачуване стажування, тим самим підвищуючи командний дух і вводячи конкурентний елемент серед працівників.

4. Для збереження кадрового складу в умовах низької заробітної плати внаслідок економічної кризи в Україні доцільно розробити та офіційно затвердити документ «Корпоративна культура (етика)», який має окреслити налагоджену систему мотивації працівників.

Очікується, що запропоновані зміни в систему мотивації та

стимулювання персоналу сприятимуть підвищенню матеріальної зацікавленості працівників, формуванню духу змагальності на робочому місці, підвищенню продуктивності праці, зменшенню браку, зниженню рівня рекламаций та збільшенню економії. Важливим результатом підвищення корпоративної культури, на думку автора, є розвиток інноваційної атмосфери в колективі, результатом чого є шість ключових результатів:

- відданість досягненню особистих і організаційних цілей;
- ефективне управління робочим часом;
- мінімізація тривалості, необхідної для залучення нових клієнтів;
- налагоджені професійні стосунки;
- логічна поведінка;

- підтримка стилю та іміджу організації. Автор припускає, що до показників прихильності можна віднести наполегливість у досягненні мети, схильність до внутрішнього консерватизму, почуття переваги.

Відданість працівника демонструється декількома способами: приділяючи додатковий час на роботі, щоб забезпечити виконання завдань на найвищому рівні, активно беручи участь у обговоренні питань, пов'язаних з роботою, і проявляючи незалежність та ініціативу при визначенні пріоритетів. Запропонований автором дослідження метод розвитку корпоративної культури відповідає принципам організаційної демократії та гармонує з традиціями української національної культури. Крім того, це добре відповідає мотиваційним характеристикам співробітників організації, виявленим у проведеному дослідженні.

Для покращення та розвитку корпоративної культури в організації, про яку йдеться, поряд із документом «корпоративна етика» були введені такі документи:

1. Кодекс професійної етики працівників.
2. Кодекс професійної етики керівника містить рекомендації щодо участі керівника компанії в корпоративних заходах.
3. Кодекс наставника містить в собі збірку рекомендацій щодо

спілкування в бізнесі та в неробочий час, збереження традицій та процесу інтеграції нових співробітників.

4. Портфоліо для співробітника, яке містить повну колекцію всіх важливих документів, необхідних для виконання його ролі в компанії.

Проведене дослідження вказує на високий рівень відданості разом із підвищеною залученістю співробітників, що закладає міцну основу для вдосконалення процесів системи управління якістю. Щоб забезпечити переваги на конкурентному ринку та ефективно задовольнити потреби та очікування споживачів та інших зацікавлених сторін, таких як постачальники та партнери, керівництво має стратегічно зосередитися на розробці системи мотивації, яка підвищує корпоративну культуру.

Враховуючи результати проведеного дослідження, очевидно, що впровадження інновацій у систему мотивації та створення офіційного документа, який втілює корпоративну культуру, дало позитивні результати. Ці результати знайшли відображення у зменшенні скарг, збільшенні прибутків, підвищенні залученості працівників і зростаючому почутті гордості за свою організацію серед співробітників. З цього дослідження випливає кілька ключових рекомендацій для всіх організацій, які вивчають корпоративну культуру та її вплив на мотивацію персоналу в системах управління якістю, які включають необхідність:

1. Визнання можливостей для підвищення корпоративної культури є важливим. Найбільш простою та практичною моделлю для цієї мети є та, яка оцінює корпоративну культуру як на цілісному рівні, так і в більш глибоких вимірах, таких як залученість, узгодженість, здатність до адаптації та місія. Якщо будь-який показник не відповідає вимогам, це створює основу для вирішення потреби у зміцненні культури.

2. Визнання потенціалу нематеріальних стимулів для співробітників, який пов'язаний з корпоративною культурою та рівнем задоволеності працівників, є важливим. Слід проводити регулярні оцінки мотивації та задоволеності за допомогою опитувань та анкетування працівників.

Аналізуючи фактори, що сприяють незадоволенню співробітників, організації можуть ініціювати розробку системи мотивації, яка вирішує найбільш нагальні проблеми для їх персоналу.

3. Перевірка ефективності мотиваційних прийомів у системі управління якістю.

4. Перевірка ефективності персоналу в системі управління якістю з акцентом на тенденції, пов'язані з показником продуктивності праці.

5. Детальне вивчення того, як корпоративна культура та мотивація пов'язані та залежать одна від одної, допоможе виявити нагальні проблеми та згодом розробити стратегії вдосконалення корпоративної культури для підвищення мотивації працівників та підвищення ефективності системи управління якістю.

6. Статистичний аналіз, що вивчає, як зміни в культурних елементах впливають на ступінь задоволення та ефективність діяльності.

7. Створення системи мотивації та стимулювання працівників до підвищення результатів у сфері якості.

Запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані в будь-якій організації, яка стикається з проблемами мотивації персоналу для досягнення цілей, пов'язаних з якістю.

### **3.3 Відповідальність за порушення вимог охорони праці**

Відповідно до ст. Статтею 21 Закону України «Про охорону праці» передбачено, що кошти на охорону праці покладаються на власника. Працівники не несуть відповідальності за будь-які заходи з охорони праці. Відповідно до «Положення про загальнодержавний, галузевий, місцеві фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств» створюються підприємства, галузеві, місцеві та загальнодержавний фонди охорони праці.

Управління Національним фондом охорони праці здійснює Держнагляд охорони праці. Кошти використовуються для реалізації національних

програм безпеки, гігієни праці та поліпшення стану виробничого середовища, а також інших важливих робіт з охорони праці, що здійснюються відповідно до переліку заходів, які можуть здійснюватися Фондом охорони праці.

Управління галузевими фондами охорони праці здійснюють міністерства, інші центральні органи управління, підприємства, товариства та інші об'єднання, створені за галузевими принципами і координують діяльність підприємств з питань охорони праці. Кошти галузевих фондів спрямовуються на виконання затверджених Держнаглядохоронпраці галузевих планів поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Відповідно до ст. Статтею 49 Закону України «Про охорону праці» передбачено, що у разі порушення законодавства про охорону праці та інших нормативних актів і створення перешкод у діяльності посадових осіб державного нагляду за охороною праці та представників профспілок винний працівник притягається до дисциплінарної відповідальності. дія та адміністративна відповідальність згідно із законодавством [19] та матеріальна відповідальність.

Дисциплінарна відповідальність включає дисциплінарні стягнення, передбачені чинним законодавством. Відповідно до ст. Стаття 147 Кримінально-процесуального кодексу передбачає такі дисциплінарні стягнення: догана, звільнення. Право притягнути працівника до дисциплінарної відповідальності належить органу, який здійснює право найму працівника. Органи, що здійснюють державний і громадський контроль за охороною праці, можуть ініціативно накладати дисциплінарні стягнення [19]. За одне порушення може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні дисциплінарного стягнення необхідно враховувати тяжкість вчиненого проступку та завдані ним збитки, обставини вчинення проступку та попереднє місце роботи працівника.

Посадові особи, які порушують законодавство про охорону праці, несуть адміністративну відповідальність у вигляді штрафу. Право накладати адміністративне стягнення з підстав, зазначених у ст. Статтею 49 Закону України «Про охорону праці» встановлено, що працівники підлягають державному

нагляду за охороною праці. Адміністративну відповідальність несе особа, яка досягла при вчиненні адміністративного злочину шістнадцятирічного віку[19].

Матеріальна відповідальність включає обов'язки працівників і власників. в мистецтві. Статтею 130 Закону про працю встановлено, що працівники, які заподіяли шкоду підприємству (установі) у зв'язку з порушенням встановлених обов'язків, у тому числі з порушенням нормативних актів з охорони праці, несуть основну відповідальність. Матеріальна відповідальність настає лише за першу реальну шкоду, а шкода завдана підприємству (установі) внаслідок недбалої та протиправної поведінки (бездіяльності) працівника. Як правило, така відповідальність обмежується частиною заробітку працівника і не повинна перевищувати повної суми заподіяної шкоди. Працівники можуть бути притягнуті до серйозної відповідальності незалежно від того, притягуються вони до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності. Якщо підприємство (підрозділ) або уповноважена ним особа (орган) не може довести, що збитки виникли внаслідок непереборної сили або людського фактору, воно несе значну відповідальність за шкоду, завдану працівникам, незалежно від його вини чи ні. Наміри жертви. Збитки, пов'язані з порушенням законодавства про охорону праці, можуть полягати у відшкодуванні потерпілому витрат на лікування, протезування (якщо потерпілий живий), витрат на поховання (у разі смерті потерпілого), а також одноразову допомогу сім'ї та особам, які перебувають на її утриманні.

Якщо особа порушила законодавство про охорону праці та інші нормативні вимоги поведінки та спричинила небезпеку для життя чи здоров'я громадян, вона несе кримінальну відповідальність. До кримінальної відповідальності в частині охорони праці можуть бути притягнуті будь-які працівники підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, а також громадяни - власник підприємства або уповноважена ним особа. Кримінальна відповідальність визначається судами.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» власники зобов'язані розслідувати та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і

аварій згідно з ДНАОП 0.00 – 4.03. - 98 «Положення про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах і в установах». Дія цього Положення поширюється на підприємства, установи та організації всіх форм власності, що діють на території України, усіх громадян (у тому числі іноземців та осіб без громадянства), які є власниками цих підприємств або уповноваженими ними особами, а також громадян, які здійснюють: завдання: На цих підприємствах працюють за трудовим договором (контрактом), працюють за трудовим договором (контрактом), проходять виробниче навчання або залучають роботу з інших підприємств [19].

Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, що сталися під час навчального процесу, трудового та професійного навчання учнів у навчальних закладах, встановлюється Міністерством освіти.

До травм, що підлягають розслідуванню, відносяться тілесні ушкодження, заподіяні сторонніми особами, гострі професійні захворювання та гострі професійні отруєння; Термічний шок, опіки, обмороження, ураження електричним струмом, удар блискавки та іонізуюче випромінювання, травми внаслідок аварій, пожеж, стихійних лих (землетруси, зсуви, повені, урагани та інші особливі події), контакту з тваринами, комахами та іншими представниками флори та фауни. (далі - нещасний випадок), що призвело до втрати працездатності працівника на один робочий день і більше або потребувало переведення потерпілого на іншу (менш важку) роботу принаймні на один робочий день, а також у разі корпоративної смерті.

За висновком складено акт за формою Н-1, а також нещасні випадки, що сталися під час виконання працівником трудових (службових) обов'язків, у тому числі під час пересування, а також нещасні випадки, що сталися:

- перебувати на робочому місці, у службовому приміщенні чи іншому місці роботи в робочий час або представляти власника у неробочий час, святкові, вихідні та святкові дні;

- упорядкувати виробничий інвентар, засоби захисту, спецодяг перед початком і після роботи, виконувати заходи особистої гігієни;

- за наявності розпорядження власника проїзд на роботу і з роботи транспортом підприємства або сторонньою організацією, яка здійснює перевезення за договором (заявкою);

- Використовувати власний транспортний засіб на користь підприємства з дозволу або від імені власника;

- діяти в інтересах бізнесу потерпілого;

- ліквідація наслідків аварій, пожеж і стихійних лих у виробничих приміщеннях і транспортних засобах, що використовуються підприємствами;

– Підприємства надають допомогу в управлінні[19].

Перерви для відпочинку та харчування працівників на території підприємства або в інших місцях роботи відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, а також нещасні випадки, що сталися під час перебування працівника на території підприємства, мають відношення до ситуації, передбаченої зустрічі підприємства з власниками, збір платежів, обов'язкові медичні огляди та колективні договори (угоди) З'ясовується ситуація та формулюються відповідні дії у формі Н-1, якщо факт впливу факторів виробництва чи навколишнього середовища на потерпілий встановлюється.

На підставі отриманих даних будуть розглядатися записи та порушуватися справи за формою Н-1 та за інших обставин, визначених положенням. Якщо на основі висновків буде встановлено, що нещасний випадок не потребує обліку та що акт за формою Н-1 не повинен прийматися, тоді в такому випадку слід скласти акт за формою NT (невиробнича травма) бути прийнятим. Це положення не застосовується в таких випадках.

У кожному разі свідки, працівники, які бачили ситуацію, або сам потерпілий зобов'язані негайно повідомити безпосереднього керівника або іншу посадову особу робіт і вжити заходів для надання необхідної допомоги. Після отримання власником повідомлення про нещасний випадок створюється комісія для проведення розслідування, до складу якої входять: начальник (фахівець) служби безпеки підприємства (голова комісії), керівник або головний спеціаліст структурного підрозділу, профспілкової організації, до якої входить потерпілий,

або трудового колективу, який працює на трудовому представництві з питань охорони, якщо потерпілий не є членом профспілки та у разі гострого професійного захворювання (отруєння), також фахівці санепідемстанції.

На підприємствах, які не мають спеціалістів з охорони праці, керівником слідчої комісії для спільного виконання функцій з охорони праці згідно з наказом власника призначається посадова особа (експерт).

Комісія з розслідування нещасних випадків зобов'язана протягом трьох днів:

- обмежити місце нещасного випадку, опитати свідків і причетних, по можливості отримати пояснення від потерпілого;
- Розглядати та оцінювати умови праці відповідно до вимог нормативного акту;
- виявити обставини і причини, що призвели до нещасного випадку, встановити осіб, які порушили правила, і розробити заходи щодо запобігання повторенню подібних випадків;
- Скласти акт за формою Н-1 у п'яти примірниках та надати його власнику на затвердження;
- при гострому професійному захворюванні (отруєнні) за встановленою таблицею [31].

До накладної за формою Н-1 додаються свідки, пояснення потерпілих, схеми, фотографії та інші документи, що підтверджують умови праці на робочому місці, медичні висновки про заподіяння шкоди здоров'ю потерпілого внаслідок нещасного випадку. Під час інциденту дії оформляються за формою Н-1 та фіксуються у спеціальному журналі підприємства за встановленою формою. Погоджені дії будуть направлені протягом трьох днів: Потерпілому. Надати на вимогу потерпілого або його представника матеріали розслідування нещасного випадку.

Успішна профілактика виробничого травматизму та професійних захворювань можлива лише при ретельному вивченні причин їх виникнення. Для полегшення цього завдання причини виробничого травматизму та професійних

захворювань зазвичай поділяють на такі категорії: організаційні причини, технічні причини, гігієнічні причини, психофізичні причини.

Організаційні причини: відсутність або неякісне навчання з питань охорони праці, порушення інструкцій, правил, норм і стандартів, правил експлуатації обладнання, транспортних засобів.

Технічні причини: несправність виробничого обладнання, механізмів і запірних пристроїв;

Гігієнічні причини: підвищений рівень шкідливих речовин у повітрі робочої зони;

Психологічні причини: надмірна утрудненість і напруженість працівника, що призводить до втоми і неправильних рухів;

До виробничо-гігієнічних заходів належать організаційні, гігієнічні та гігієнічно-технічні заходи та засоби запобігання впливу на працівників шкідливих виробничих факторів. Для цього встановлюються відповідні системи опалення, вентиляції та кондиціонування повітря для створення комфортного мікроклімату, що запобігає шкідливим процесам;

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, дозволили зробити наступні висновки.

1. Проведено дослідження теоретичних засад, пов'язаних з мотивацією та управлінням персоналом, підкреслюючи значення мотивації працівників у системі управління якістю. Мотивація персоналу має вирішальне значення як для просування, так і для стійкості ефективної системи управління якістю, яка є ключовим компонентом загальної системи управління організацією, поряд із системами управління персоналом, ресурсами та робочою силою. Метою розробки системи мотивації є створення синергії між операційними механізмами та індивідуальними інтересами працівників, що забезпечує життєздатність і ефективність системи управління якістю організації у відповідності до встановлених цілей і завдань у сфері якості.

Теорія мотивації є науковою основою для розуміння мотивації, яку можна класифікувати на два основних напрями: змістовний і процесуальний. Теорії мотивації досліджують різні фактори, що впливають на індивідуальну мотивацію. Теорії змісту, також відомі як «теорії потреб», спрямовані на виявлення причин людської поведінки, тоді як теорії процесу досліджують, як виникають певні форми поведінки, що ними рухає, що їх підтримує та що призводить до їх припинення.

На загальну якість діяльності організації суттєво впливає мотивація, яка проявляється різними способами: підвищення продуктивності працівників, збільшення інноваційних зусиль, а також більша залученість і задоволення працівників. Ці фактори зрештою сприяють задоволенню клієнтів і покращенню фінансових показників. Коли працівники піклуються про результати своєї роботи, вони, як правило, виконують свої завдання з більшою старанністю та точністю, що призводить до підвищення задоволеності клієнтів. Цей інтерес також може сприяти зростанню інноваційної діяльності серед працівників, які прагнуть покращити як

технологічні, так і управлінські процеси в своїй організації. Тому ключовим обов'язком керівників щодо мотивації працівників є створення можливостей для задоволення особистих потреб персоналу та досягнення високої якості роботи, забезпечуючи таким чином ефективність системи управління якістю.

Отже, рушійною силою ефективної системи управління якістю є мотивація працівників, яка є ключовим компонентом у координації з іншими системами, включаючи системи управління персоналом, ресурсами та персоналом. Метою розробки системи мотивації є створення синергії між операційними механізмами та особистими інтересами працівників організації, забезпечуючи ефективне та ефективне функціонування системи управління якістю у відповідності до встановлених цілей та завдань, пов'язаних із якістю.

2. Виявлено фактори, що формують сутність корпоративної культури організації. Корпоративна культура, яка встановлює та зміцнює норми, правила, цінності та принципи, якими керується діяльність організації, розробляється відповідно до загальної філософії компанії. Ця культура відіграє вирішальну роль у сприянні мотивації та лояльності співробітників через нематеріальний вплив на індивідуальні внутрішні мотиви. Розуміння та дотримання загальних норм і традицій організації сприяє інтеграції співробітників у всіх відділах, покращує обмін інформацією та, зрештою, допомагає згуртувати команду. Цей процес дозволяє виявити як очевидні, так і приховані таланти в кожному члені команди, спрямовуючи цей величезний творчий потенціал не лише на досягнення найближчих цілей, але й на вирішення майбутніх потреб організації.

Постійні зусилля з розвитку та вдосконалення корпоративної культури призводять до створення надійної корпоративної культури, особливо помітної у великих компаніях. Ця сильна корпоративна культура не лише підвищує продуктивність працівників, але й організовує бізнес-процеси та підвищує конкурентоспроможність організації. Це стає дедалі важливішим у нестабільному зовнішньому середовищі, спричиненому тривалою економічною кризою, що вимагає ефективної мобілізації всіх доступних

ресурсів у межах обмежених бюджетних коштів.

Зрештою, надійна корпоративна культура виховує почуття гордості та особистої відповідальності серед працівників щодо якості продукції, яку вони виробляють. Це почуття гордості та відповідальності, яке культивується сильною корпоративною культурою, є найважливішою рушійною силою нематеріальної мотивації.

Крім того, працівникам слід дати можливість відчутти свою автономію. Розвиток незалежності, почуття партнерства з організацією, справедлива винагорода, повага до начальства, почуття гордості та залучення до результатів зусиль організації – усі ці елементи стали можливими завдяки надійній корпоративній культурі, яка служить як ключовий фактор нематеріальної мотивації працівників. Отже, кожному лідеру в організації важливо визнавати потреба особистості у визнанні з боку команди та внутрішнє бажання бути оціненим і оціненим на основі заслуг. Це визнання сприяє необхідності навмисного підвищення мотивації співробітників через вплив колективної групи.

3. Досліджено корпоративну культуру як складову системи мотивації організації. Загальна оцінка методів мотивації вказує на те, що важливо створити стратегії, орієнтовані на залучення до навчання та розвитку, щоб заохотити активну присутність організації на ринку. З висновку можна зробити висновок, що сильна організаційна культура веде до більшої задоволеності роботою, припускаючи, що підвищення цієї культури повинно теоретично підвищити задоволеність працівників і посилити їх мотиваційні стимули.

Дослідження зв'язку між культурним рівнем галузі та продуктивністю праці виявляють односторонній зв'язок між культурним рівнем і показниками продуктивності. Аналіз виявив кілька тенденцій, зокрема те, що в секторах з «високою» культурою існує позитивна кореляція з рівнем задоволеності персоналу, обсягом виробництва та продуктивністю праці.

Отже, можна зробити висновок, що ця організація повинна

покращувати елементи корпоративної культури, які сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню ресурсів. При створенні проекту розвитку мотивації слід враховувати ці виявлені тенденції.

4. Встановлено методичні рекомендації та послідовність дій, що описує процес розвитку мотивації в системі управління якістю щодо корпоративної культури. Реалізація їх дозволить створювати ініціативи, спрямовані на посилення мотивації та покращення результатів управління якістю.

Запропонована послідовність дій окреслює процес підвищення мотивації співробітників в організації щодо її корпоративної культури. Цей процес поділяється на декілька взаємопов'язаних етапів:

1. Етап – визначення мети.
2. Етап – оцінка поточної ситуації в чотирьох окремих сферах, зокрема:
  - Вивчення та оцінка корпоративної культури та рівня її ефективності щодо досягнення цілей у сфері якості;
  - Вивчення стану розвитку мотиваційних технік у системі управління якістю організації та ступеня їх удосконалення;
  - Перевірка мотивації співробітників і рівня їх задоволеності (залученості); визнання факторів незадоволеності (низька залученість) серед співробітників, пов'язаних з корпоративною культурою;
  - Оцінка діяльності персоналу щодо ефективності системи управління якістю.

3. Етап – оглядовий аналіз того, як задоволеність (залученість) персоналу співвідноситься з показниками корпоративної культури та показниками ефективності персоналу в системі управління якістю організації.

4. Етап – Підвищення корпоративної культури для розробки мотиваційного проекту, спрямованого на підвищення ефективності системи управління якістю.

Основним результатом розвитку корпоративної культури та мотивації в системі управління персоналом, що обумовлюється трудовою поведінкою працівників, є відчуття задоволення від власної роботи та підвищення

продуктивності праці. Коли працівники почуваються задоволеними своєю роботою, це призводить до більшої підзвітності, менше втраченого часу, меншої кількості скарг і вищого рівня продуктивності, а також підвищення морального задоволення та підвищення мотивації через заохочення. Продуктивність праці служить мірою результативності та результативності праці. У сукупності ці фактори сприяють підвищенню якості роботи, системи управління персоналом, а також загальної результативності та ефективності системи управління якістю.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2021. № 36. С. 240–245.
2. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Київ: Наш Формат, 2018. 147 с.
3. Верещагіна Л. А., Кареліна В. М. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків: Гуманітарний центр, 2012. 152 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учб. л–ри, 2009. 500 с.
5. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 3. С. 61-65.
6. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка та управління*. 2021. №2. С.33–38.
7. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №2. С. 114–120.
8. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство: навч. посіб. Київ: Каравела, 2016. 239 с.
9. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2017. № 216. С. 46–49.
10. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2021. Вип. 5. С. 3–7.
11. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка,

управління, розвиток: монограф. Харків: ВД «ІН–ЖЕК», 2008. 320 с.

12.Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. монограф. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 432 с.

13.Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою: монограф. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

14.Дранник В. А. Вплив керівника трудового колективу на рівень мотивації до праці підлеглих. *Практична філософія*. 2019. № 3. С. 135–141.

15.Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

16.Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkrp/2009/77.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkrp/2009/77.pdf). (дата звернення 09.10.2024).

17.Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 41. С. 35-45.

18.Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монограф. Львів: Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 276 с.

19.Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

20.Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2024. №2 (4). С. 122–133.

21.Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / Г.Р. Копець, М.Р. Лиськів // *Проблеми економіки та управління*. 2016. №54. С. 232-239

22.Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021.№ 62. С. 81–85.

23.Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для

студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: ДДФА, 2021. 166 с.

24.Копитко -М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

25.Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. №2 (62), С. 92–99.

26.Корпоративна культура: навч. посіб. за заг ред. Г.Л. Хаєта. Київ: ЦУЛ, 2023. 403 с.

27.Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : монограф. І.О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін. Київ: Наукова думка, 2021. 616 с.

28.Корпорації: управління і культура : монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Бабяк, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.

29.Краснюкова С. Порівняльний аналіз мотивації праці на підприємствах зарубіжних країн. Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопіл. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 257–260.

30.Кузьмін О. Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8. С. 202–212.

31.. Кузьмін О. Є., Бала О. І., Бала Р. Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Випуск 222: в 5-ти т. Т. 5. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1078–1083.

32.Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: монограф. Вінниця: Нова Книга, 2011. 448 с.

33.Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

34.Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до

управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 4 (47) 2021 р. ст.94-98.

35.Пасічник В.Б. Розвиток корпоративної культури і мотивації у системі управління якістю через трудову поведінку співробітників організації. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 листопада 2012р.): у 8 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2022. Ч. 7. С. 43-45.

36.Мотивація та соціальний захист персоналу: монограф. / Анішіна Н. В. та ін.; за заг. ред. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. Дніпро: ДДФА, 2011. 400 с.

37.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.–практ. посіб. Київ : Знання, 2016. С. 84–89.

38.Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник Київ: Кондор, 2009. 677 с.

39.Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 581 с.

40.Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монограф. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 242 с.

41.Офіційний сайт компанії Unilever. URL: <http://www.unilever.ua/>. (дата звернення 10.10.2024).

42.Офіційний сайт компанії «Інтерпайп». URL: <http://interpipe.biz/company.html>. (дата звернення 10.10.2024).

43.Офіційний сайт КБ «ПриватБанк». URL: <http://privatbank.ua/>. (дата звернення 10.10.2024).

44.Палеха, Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2012. 337 с.

45.Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2024. № 40. С. 145–152.

46. Салун М. М. Механізм соціально–економічної мотивації працівника: монограф. Харків: ХНЕУ, 2010. 184 с.
47. Сидоров В.І. Європа нова – Україна молода: Стратегії інновацій. Ніжин: ТОВ "Видавництво" Аспект–Поліграф", 2017. 68 с.
48. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії: монограф. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.
49. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 197–200.
50. Сіменко І.В. Організаційна культура підприємства: лексико–семантичний аналіз змісту. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково–виробничий журнал*. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_3/55.pdf/](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf) (дата звернення 10.10.2024).
51. Словник іншомовних слів за ред. О.С. Мельничука. – 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.
52. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
53. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>
54. Тимош І. Аналіз ролі матеріальних стимулів в системі мотивації персоналу підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2016. Вип. 7. С. 363–366.
55. Типи організаційної культури по Т. Ділу та А. Кеннеді. Студопедія. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_67265\\_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html](https://studopedia.com.ua/1_67265_tipi-organizatsiynoi-kulturi-po-t-dilu-i-akennedi.html) (дата звернення: 12.09.2024).
56. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ:

Каравела, 2017. 303 с.

57. Туленков М.В. Теорія організаційної взаємодії: Підручник Київ: ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.

58. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / [авт. кол.: Воронкова В. Г. та ін.]; під ред. В. Г. Воронкової; М–во освіти і науки України, Запоріз. держ. інженер. акад. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.

59. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Костишина Т. А. та ін. ; за ред. проф. Костишиної Т. А. Полтава: Полтавський літератор, 2010. 497 с.

60. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 2 (56). С. 148–151.

61. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид–во ЖДУ, 2011. 290 с.

62. Фінансовий словник. Мін-во освіти України, НБУ, Львівський банківський коледж / А.Г. Загородній, Г.В. Вознюк, Т.С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Київ: Центр Європи, 1997. 576 с.

63. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Сер. Економічні науки*. 2022. № 1(56) Том 4. С. 81–85.

64. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 442 с.

65. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 114. С. 160–165.

66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

67. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально–економічний

феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 239–246.

68. Adair G. The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Appl. Psychology*. 1984. №69 (2), P.334-345.

69. Gilbreth F.B. *Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*. Filiquarian Legacy Publishing, 2012. 124 p.

70. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind [Text]* / G. Hofstede. London: McGraw–Hill, 1991. 89 p.

71. Kotler P. *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. London: Free Press, 1989. 401 p.

72. Kroeber A.L. and Kluckhohn C. Culture: a Critical Review of Concepts and Difinitions. *Papers peabody Mus.*, 1952, 47, №1, p. 181.

73. Schwartz H. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Summer. P. 30–48.

74. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis *Administrative Science Quaterly*. 2013. №28. P. 339–358.

75. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. N.Y.: Publish. 1911. 104 p.