

5. Boiko, V.V. and Budynska, O.Yu. (2014), "Economic justification of minimisation of immobilisation funds invested into engineering enterprise materials", *Biznes Inform*, no. 3. pp. 255–260.
6. Salomatina, L.N. (2009), "Adaptation mechanisms in management of development of industrial enterprises", *Ekonomika promyslovosti*, no. 2–3, pp. 82–85.
7. Duda, T.T., and Trots, I.V. (2013), "Comparative Grade financial condition engineering companies the Khmelnytsky", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2, pp. 63–69.
8. Hladka L.I., Vasylieva V.R., and Shynkarenko K.E. (2016), "Ukrainian production competitiveness and ways of its improvement by the example of machine-building complex", *Molodyi uchenyi*, no. 7 (34), pp. 26-32.
9. Prakhalad, K. and Krishnan, M. (2011), *Prostranstvo biznes-innovatsiy. Sozdaniye tsennosti sovместno s potrebitелеm* [Space of business innovation: creating value together with the consumer], trans. from English edited by I. Voytenko, Alpina Pablishez, Moscow, Russia, 258 p.
10. Plyuta, V. (1980), *Sravnitelnyy mnogomernyy analiz v ekonomicheskikh issledovaniyakh* [Comparative multivariate analysis in economic research], trans. from Polish edited by V. Starodubtseva. Statistika, Moscow, Russia, 151 p.
11. Hellwig, Z. (1968). "The application of the taxonomic method to the typological division of a countries due to the level of their development and the structure of qualified personnel", *Przeгляд Statystyczny*, no.15(4), Warszawa, pp. 307–327.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Державного університету телекомунікацій О.Ю. Гусєва

УДК 658.1:338.439

JEL Classification M 13, O 10

Парій О.М.,  
аспірант\* кафедри економіки підприємств і корпорацій,  
Тернопільський національний економічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Pariy O.M.,  
postgraduate student at the department of  
economics of enterprises and corporations,  
Ternopil National Economic University

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Постановка проблеми.** Суперечливість світових економічних процесів в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства проявляється у якісних масштабних перетвореннях, які унеможливають використання усталених факторів економічного розвитку, сприяють широкому використанню інноваційних стратегій та унікальних технологій, зокрема в системі управління. Зазнає змін вектор наукових досліджень в структурі менеджменту, за результатами чого основна увага науковців зосередилась на дослідженні людського фактору, його ролі у забезпеченні сталого та ефективного розвитку підприємств. Організація внутрішнього середовища підприємств все частіше починає асоціюватись із формуванням організаційної культури як найоптимальнішого підходу до забезпечення ефективної кооперації праці персоналу і адаптації підприємства до умов зовнішнього оточення, що вбачається нагальним завданням сьогодення й визначає актуальність даної розвідки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Суттєвий крок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, А. Воронкова, Г. Захарчин); дослідження організаційної культури як важливого важеля управління

\* Науковий керівник: Гринчуцький В.І. – доктор економічних наук, професор

персоналом (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Є. Ходаківський); вивчення фактору формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова). Проте у більшості зазначених вище праць організаційна культура розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому, а наукові спроби дослідження організаційної культури як іманентної складової системи управління, обґрунтування її економічної сутності представлені лише фрагментарно, тому вбачаємо необхідність нових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування концепції організаційної культури у складі сучасної парадигми управління підприємств. Завданням даної публікації є обґрунтування ролі організаційної культури в забезпеченні ефективного управління підприємством ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі менеджменту переконливо свідчать про необхідність посилення уваги керівництва до використання внутрішніх факторів розвитку підприємств, зокрема до організаційної культури. В ній кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Саме це дає підстави вважати, що культура підприємства є найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку.

Коли ми вживаємо термін „культура”, то передусім розуміємо музику, живопис, звичаї, норми моралі. Проте, в останні роки термін культура вийшов за межі звичайного свого розуміння і все частіше його використовують до комерційних структур – підприємств, фірм, компаній. Існує багато визначень і термінів суті організаційної культури. Поряд з терміном „організаційна культура” використовується також поняття „корпоративної культури”, що, на нашу думку, має такий самий зміст як і організаційна культура, але для більш вузького кола людей. Найзагальнішим можна вважати таке визначення: організаційна культура – це певна система переконань, уявлень, символів, а також ділових норм поведінки, які склалися в даній організації, є невидимі та які сприймаються більшістю працівників [1; 2]. Корпоративна культура є цілісною системою і водночас багатоаспектною, оскільки існує культура, яка вже склалася, і та культура, до якої прагне керівництво організації.

Кожна організація, як відомо, відрізняється своєю організацією праці, рівнем ділової активності, індивідуальними цілями. Перелічені фактори залежать від того, яку історію має організація, які її традиції і технології виробництва тощо. Звичайно, культура комерційних (які працюють на одержання прибутку) і некомерційних структур (наприклад, державна установа) буде значно відрізнятися одна від одної. Але така відмінність буде і в підприємств, які працюють в спорідненій галузі. Так, наприклад, організаційна культура роздрібного підприємства буде відмінною від підприємства, яке займається оптовою торгівлею. В даному випадку відмінність якраз полягає у тому, хто є кінцевим споживачем продукції підприємства.

Організаційна культура компанії прямо залежить від її історії і місії. Знаючи історію виникнення компанії, можна визначити її культуру. Так, будівництво ПАТ „Новокраматорського машинобудівного заводу” планувалося бути найбільшим у Європі, для чого було залучено 25000 тис. працівників. Спочатку панувала ідея побудувати завод з користю для всього людства. Кожен працівник вважав себе тою часткою, яка творить історію. Але з розвитком ринкових відносин, приватизацією заводу в 1994 році все частіше культура виробництва орієнтується на задоволення потреб споживачів. Ринкові відносини вплинули також і на ставлення до працівників. На заводі, крім відрядної оплати праці, був введений «плаваючий коефіцієнт», який враховував результати діяльності всього підприємства на основі чистого прибутку.

Організаційна культура має свій механізм формування. Т. Г. Кицак виділяє такі основні первинні та вторинні елементи цього механізму: до первинних елементів належать інноваційні впровадження, доведення у відповідність структури управління напрямкам впливу корпоративної культури та інвестиції в її розвиток; до вторинних елементів механізму відносить формування корпоративних цінностей та мотиваційних факторів діяльності [3].

Культура для організації має дуже важливе значення, якщо вона позитивно впливає на діяльність підприємства і все частіше її дослідження привертає увагу багатьох вчених. Це пов'язано з тим, що стає очевидним той факт, що існування на підприємстві культури справляє позитивний ефект на діяльність всього підприємства. Якщо, припустимо, в якомусь відділі підприємства, де працює кілька десятків чоловік, поширити інформацію про те, що саме від їх роботи багато в чому залежить якість кінцевої продукції, то працівники, з одного боку, будуть відчувати задоволення через високу свою значимість на підприємстві, а з іншої, це обов'язково позначиться на кінцевих результатах продукції. Керівництво, в свою чергу, може певним чином управляти даною культурою якраз для збільшення економічних показників роботи персоналу підприємства. На ПАТ „Новокраматорському машинобудівному заводі” (НКМЗ) для цих цілей організована робоча група, яка забезпечує реалізацію

положення “Про корпоративну культуру”, і підпорядковується заступнику генерального директора заводу.

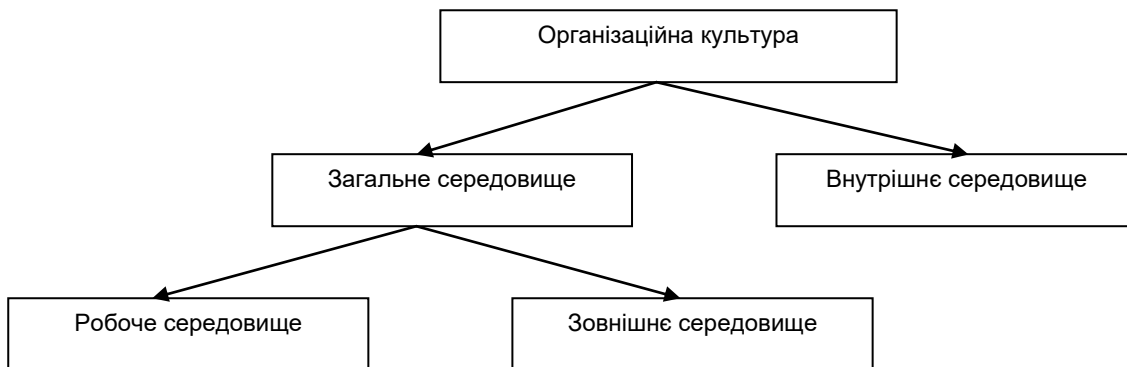
Разом з тим, потрібно також відзначити, що культура підприємства може бути настільки відомою, що може виходити і за межі даного підприємства. Так, наприклад, компанія „Тойота” з самого початку свого створення позиціонувала свої автомобілі як такі, які є відносно недорогими, але при цьому досить надійними для споживача. Дану культуру компанії вдалося пронести і до теперішніх часів. Тому є недивним, що багато сучасних компанії штучно стараються показувати свою культуру, рекламувати її для привернення більшої уваги покупців. Необхідність управління організаційною культурою виникає через втрату працівниками зацікавленості до розвитку підприємства, низькі показники продуктивності праці і зниження на цій основі якості вироблюваної продукції і наданих послуг, високій плинності кадрів [2]. Культура впливає на інтерпретацію інформації, впроваджує моральні стандарти і норми, етичні правила. Культура організації вказує на те, яку роль влада на підприємстві відіграє у прийнятті стратегічних рішень.

Ступінь важливості організаційної культури залежить і від глибини змісту, який їй надається. Культура виступає ніби набором певних правил, яким кожен день повинні слідувати працівники. Причому, такі правила можуть бути задекларовані офіційно і можуть бути незадекларованими. Таким чином, прийнято стверджувати про існування двох рівнів організаційної культури: зовнішнього і внутрішнього. На зовнішньому рівні сприймаються атрибути компанії – фірмовий стиль, торгова марка, прописані офіційні стандарти поведінки. Внутрішній рівень включає в себе моральні правила відносин в колективі, корпоративний дух, певний набір цінностей, яким слідує працівники [4]. В кожній організації культура виражається по-різному. Згідно з Положенням про корпоративну культуру на НКМЗ основним кольором фірми є синій. Можуть бути також темно-синій, для металургійного обладнання – вишневий, для прокатного – червоний.

На заводі запроваджено суворі вимоги до появи на роботі без встановленого формового костюму, при чому верхній одяг повинен укривати більше 75% тіла людини, взуття повинно бути з закритим носком. Такі вимоги є стандартами заводу, при невиконанні яких охорона може не впустити працівника на територію підприємства.

Також на заводі встановлюється так званий „день вільного одягу” – щотижня в п’ятницю, у святкові дні і в день народження. В суботу та в неділю не має особливих вимог стосовно дотримання статуту одягу, за винятком спеціально домовлених випадків. Такі правила, як вважає керівництво компанії, обов’язково мотивує до підвищення мотивації роботи.

Формування культури організації залежить від двох факторів, загального і внутрішнього середовища (рис. 1)



**Рис. 1. Структура факторів організаційної культури**

*Джерело: укладено автором*

Загальне своєю чергою складається з зовнішнього і робочого середовища. До загального віднесемо економічні умови – стан всієї економічної системи, платоспроможність населення, рівень інфляції, безробіття; політико-правові умови – сюди відносять стан правової системи, рівень охорони об’єктів інтелектуальної власності, правовий захист населення, взаємодія уряду з бізнесом. Робоче середовище включає в себе конкурентів – це інші підприємства, які виробляють один і той самий продукт; постачальники – усі фізичні або юридичні особи, які забезпечують товар всіма необхідними матеріалами, оскільки рідко буває так, що підприємства мають повністю закритий цикл від виробництва до збуту. В сучасній економіці правильним є орієнтація не на одного, а на декілька постачальників, щоб уникнути залежності. Ця практика допомагає також створити між постачальниками конкуренцію, що дозволяє знизити ціну на матеріали; споживачі – ті особи, які є безпосереднім покупцем продукції компанії. Є компанії, які працюють націлено на одного споживача (наприклад, виробники продуктів дитячого харчування), а є й ті, які на багатьох (наприклад, виробники

молока); регулювальні органи – сюди віднесемо податкові, митні органи, аудиторські контори; партнери – всі підприємства, які мають спільні інтереси з підприємством.

До внутрішнього середовища фірми входять засновники – особи, які заснували дану фірму або група осіб, які мають законні права розпоряджатися даною комерційною організацією; персонал – вся сукупність людей, які працюють на даному підприємстві. Внутрішні фактори є такими, які повністю є керованими засновниками. Наприклад, засновники можуть приймати рішення про те, яких людей набирати на роботу, яку зарплату платити, яке співвідношення тимчасових до постійних працівників має бути.

Для формування і подальшого розвитку організаційної культури дуже важливе значення має злиття двох компаній. Майже завжди це призводить до виникнення різноманітних труднощів, що пов'язані з інтеграцією культури однієї компанії в іншу. Переважно відбувається так, що приймаюча компанія починає впроваджувати свою філософію, систему цінностей, процедури і стиль керівництва. Така ситуація може виникнути і тоді, коли компанії виходять на нові ринки збуту. Для запобігання цього менеджерам вищого рівня необхідно зразу ж визначити компоненти її, доносити відповідні зміни до працівників, обговорювати з керівництвом двох компаній елементи однієї й іншої культури і впроваджувати загальну культуру, яка максимально буде підходити двом компаніям. Загалом культуру компанії формує її власник, і якщо в нього є сильні здібності щодо донесення своїх думок до менеджерів, то його бачення буде сприйнято всіма. Головним критерієм розвинутої організаційної культури є впевненість працівників в тому, що їхня компанія є найкращою, і вони є тією її часткою, які будують її історію. Важливе значення для формування і ствердження культури організації мають її працівники. Дійсно, від того, які настрої в працівників на роботі, про що вони говорять в неформальних обстановках залежить і атмосфера в організації. Кадровий склад є дуже важливим для формування внутрішньо-корпоративної культури, одночасно він може бути досить складним у формуванні даної культури і є одним з пріоритетних завдань в управлінні для менеджерів. Це пов'язано з тим, що в одному приміщенні на підприємстві може працювати багато людей, кожен з яких є індивідуальною особистістю, з своїми думками та ідеями. Тому для сучасних менеджерів етичне середовище, в якому працюють працівники, є предметом серйозної роботи. Наприклад, на ПАТ „Новокраматорський машинобудівний завод” існує так звана історія „управління культурою”, яка склалася у підрозділі НКМЗ – лабораторії різання, і була пов'язана з іменем тодішнього директора заводу – І. Т. Катеринича.

Особливістю лабораторії була органічна єдність талановитого кадрового складу, ординарні особистості конструкторів, головними принципами діяльності якої були велика повага до науки, досконалість у роботі, своєчасне вирішення проблеми при її виявленні. Як наслідок, у лабораторії постійно панував дух новаторства, постійного придумування чогось нового. Люди, які працювали в минулому столітті в лабораторії різання для сьогоднішніх працівників перетворилися у героїв, яким постійно хочуть наслідувати.

Організаційна культура підприємства залежить і від етики кожного працівника. Етика являє собою певні переконання про те, правильні чи неправильні дії стосовно тих чи інших виробничих ситуацій. Наявність на підприємстві етичних працівників прямо залежить від роботи менеджера по персоналу, а також і від керівництва. Так, якщо працівники знають, наприклад, що їхні телефонні розмови прослуховують, то може сформуватися недоброзичливе ставлення до керівництва. Багато етичних проблем пов'язано з тими конфліктними ситуаціями, які виникають на роботі. Такі конфлікти виникають тоді, коли певні рішення приймаються на користь іншого працівника, або є невідповідність в оплаті праці чи умовах праці. Зразком етичної поведінки повинні бути менеджери вищого рівня, бо саме від них залежать базові основи культури організації, основні моральні принципи і норми, які сповідує дана організація. Компанія Lockheed Martin сформувала свій власний кодекс етичних принципів і цінностей, які допомогли стати їй однією з провідних компаній світу [5; 13]:

- чесність – бути правдивими у всіх наших зусиллях; бути чесними один з одним, а також нашими клієнтами, постачальниками та акціонерами;
- повага – поважати один одного, цінувати індивідуалізм кожного працівника;
- цілеспрямованість – казати те, що думаємо; відстоювати те, що вважаємо правильним; виконувати те, що обіцяємо;
- довіра – працювати на формування довірливих відносин у колективі та з усім робочим середовищем;
- відповідальність – не боятися обговорювати проблеми, які виникають в роботі;
- громадянський обов'язок – дотримуватися всіх законів національних і законів тих держав, де є наш бізнес.

Вище ми зазначили, що менеджери вищого рівня є головним зразком культури організації. На нашу думку, для реалізації такої культури менеджери вищого рівня повинні бути прикладом відвертості, розуміти кожного, вміти виражати матеріальну і нематеріальну вдячність, цінувати службовців незалежно від їх посади, віку та статі, надавати службовцям можливість кар'єрного росту.

Для розвитку сильної організаційної культури як фактору зростання інтелектуального капіталу підприємству необхідно мати досить розвинутий внутрішній механізм розвитку менеджменту

людського капіталу. До такого механізму, на нашу думку, необхідно віднести правильний підбір персоналу, ефективна система навчання, просування по службі і мотивація.

Свій успіх на ринку ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» завдячує високій компетентності кадрів, їхньому професіоналізму та ентузіазму. Завдяки своїй завзятості і глибокій корпоративній культурі, високій якості і швидкості виконання замовлення, спеціалісти підприємства зробили марку ТМ АТОН відомою на ринку, причому таке визнання відбулося не без впровадження нових технологій в цій сфері. Правильно обрані вектори розвитку, постійний рух назустріч клієнту створили для підприємства імідж надійного, якісного обладнання за доступною ціною. Як результат цього, вже більше 180 тисяч котлів реалізував ПАТ „Красилівський машинобудівний завод” на території України, Молдови та Росії.

Покажемо важливість кожного з елементів менеджменту людських ресурсів для розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Правильний набір персоналу передбачає залучення до роботи висококваліфікованих працівників. При цьому під висококваліфікованими необхідно розуміти не тільки працівників, які мають тривалий стаж роботи на попередньому підприємстві, а й людей, які можуть бути і без стажу роботи, проте з високим рівнем загальної освіченості і культури. Набір на вакантні місця може відбуватися двома шляхами: зовнішній набір і внутрішній. Зовнішній набір передбачає пошук осіб, які не працювали в даній організації. Якщо по зовнішньому набору залучають на керівні посади, то це завжди у свідомості інших працівників буде уяву, що це обов'язково мають бути якісь зміни. Саме тому таких працівників необхідно приймати лише після ґрунтовного аналізу попереднього місця роботи, його досягнень, пересвідчитись, що культура його попередньої компанії не буде їти всупереч теперішній.

Якщо підприємство є інноваційним або таким, що пропагує розвиток інновацій, то відповідно і персонал повинен бути таким, який здатний генерувати ці інновації. Тому при проходженні тестів із зовнішнього набору в анкетах вакансій обов'язково має бути графа про попередні винаходи, запровадження чогось нового або подання якихось ідей, які суттєво покращили роботу на підприємстві. Для більш ґрунтовного аналізу претендента (передусім це стосується осіб, які ще не мають досвіду роботи), наприклад, визначення, чи є в претендента інноваційні здібності, можна при співбесіді використовувати деякі психологічні тести для виявлення даних ознак. Звичайно, для підприємства було б ефективніше, якщо б такі тести спеціально розробилися психологами.

Внутрішній набір є призначення на конкретні посади працівників з штату даного підприємства. Внутрішній набір позитивний тим, що можливість просування по кар'єрній сходинці призводить до збільшення кількості відповідальних працівників, підвищення їх вмотивованості, а також запобігає плинності кадрів.

Для розвитку організаційної культури не мале значення має також співвідношення на підприємстві молодого і старшого віку, жінок і чоловік. Справді, якщо компанія спеціалізується на виробництві, наприклад, молодіжного одягу, то працівники молодшої вікової категорії найбільш є придатними до формування культури, яка відповідає вимогам і вподобанням сучасної молоді. При формуванні штату працівників обов'язково необхідно враховувати ці фактори. Так, співвідношення чоловіків і жінок на ПАТ „Красилівському машинобудівному заводі” дорівнює 40:60, причому за останні роки кількість працюючих жінок та тих, яких приймали на роботу, постійно зменшується, що зробить в подальшому дане співвідношення ще більшим в сторону чоловіків.

Останніми роками відчувається нестача молодих кваліфікованих спеціалістів, що призводить до старіння персоналу. Це означає, що на підприємстві недостатньо молодих умів, які могли б генерувати внутрішні інноваційні ідеї, хоча ПАТ „Красилівський машинобудівний завод” визнано таким, що впроваджує інновації.

Наступним елементом менеджменту інтелектуального капіталу є навчання. Навчання є дуже важливим не тільки для ефективної роботи, а й для виховання в працівника відповідної корпоративної культури. Так, саме від того, що буде закладено в свідомості від першого дня роботи, залежить майбутній розвиток працівника. Для цього необхідно на початку навчання повідомити про історію розвитку компанії, її місію на ринку, цінності, які вона сповідує.

Керівникам відділів необхідно виділяти серед усієї маси працівників, поведінка яких не є адекватній даній культурі з метою подальшої роботи і навчання з ними. Для ефективного навчання працівників в дусі культури даної компанії менеджери повинні розуміти глибоке її значення. Необхідно не забувати про те, що все в світі змінюється, організаційна культура не є винятком. Так, в часи Радянського союзу звичним було пропагування необхідності швидкого збільшення об'ємів продукції, а питання якості стояло на другому місці. На початку 90-х років починають підприємства розуміти роль не кількісного показника, а якісного. Працівникам в цей час все більше уваги приділяють з точки зору професійності їхніх обов'язків. Теперішній час розвитку світової економіки характеризується глобальною конкуренцією, своєрідною „боротьбою” за споживача. Зараз на перший план виходять питання інноваційності виробництва, постійним придумуванням чогось нового, витрати на придбання об'єктів інтелектуальної власності в декілька раз можуть перевищувати витрати на придбання основних фондів.

Разом зі зміною економічних пріоритетів менеджери повинні змінювати і організаційну культуру підприємства, пристосовувати її до сучасних вимог і впроваджувати такі зміни в процес навчання працівників. Дуже важливим є розуміння керівництвом того, що для виникнення ідей на робочому місці компанія повинна стимулювати наукову творчість. Для цього необхідно, щоб творчість була невід'ємним елементом організаційної культури.

Ще одним важливим компонентом формування організаційної культури є мотивація персоналу. Мотивація є досить складним і водночас головним фактором в управлінні людським капіталом підприємства, а від нього, і всім інтелектуальним капіталом. В кожній людині є свої мотиваційні чинники, які примушують її працювати. Відповідно до теорії здобутих потреб Д. Мак-Клеланда на мотивацію і поведінку людей впливають три потреби, які людина набуває під впливом життєвого досвіду [6]:

- в досягненні – люди намагаються добиватися поставлених перед собою цілей;
- у владі – деяка частина людей прагне до контролю над процесами, які відбуваються коло неї;
- в співучасті – даний фактор проявляється в бажанні до дружніх відносин з навколишніми.

Головне завдання полягає у тому, як мотивувати людину настільки добре, щоб вона хотіла сумлінно виконувати свою роботу. На сучасних підприємствах існує багато форм мотивацій. Проте зовсім мало є методів стимулювання до інноваційної діяльності. Для підприємства, яке прагне виховати своїх працівників в дусі винахідництва, обов'язковим є адекватне стимулювання до такої роботи. Стимулювати працівників до цього можна різними способами: підвищенням заробітної плати, винагородою тощо. Варто лише додати, що система винагород за кожен застосований винахід має бути прозорою, зрозумілою для всіх, тобто бути обов'язковим елементом організаційної культури. Працівники повинні знати, що вони працюють в компанії, яка всіляко підтримує і винагороджує винахідників

Проаналізуємо для прикладу мотиваційну систему винагород ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Система мотивацій на заводі розподілена таким чином, що кожного місяця, кварталу і року визначаються відповідно краща ділянка, цех і майстер; кращий спеціаліст, молодший спеціаліст, робітник, а також кращий відділ, бригада і краще виробництво; і заслужений верстатник, ветеран праці «НКМЗ», почесний краматорець. Також розроблені ще премії за виконання функцій наставника і бригадира.

Для зацікавлення персоналу до навчання ПАТ «НКМЗ» проводить оплату за власний кошт навчання на заочній і післядипломній формі навчання, організацію навчання верстатників широкого профілю; доплату в залежності від рівнів кваліфікації, доплату за знання іноземної мови.

Експерти вважають, що мотиваційна система винагород тоді ефективна, коли вона задовольняє базові потреби людей, коли розподіл винагороди в межах підприємства є справедливим. Винагороди завжди потрібно порівнювати з іншими по галузі, тобто не повинно бути розбіжності, коли на іншому підприємстві за такі самі заслуги платять більше.

Важливі дослідження в галузі організаційної поведінки, а особливо в питаннях індивідуальної мотивації належать американському психологу Едгару Шейну [7, с. 321]. Згідно з вченням Е. Шейна, ключовим фактором мотивації працівників на підприємствах є психологічний контракт, своєрідне очікування працівника про адекватну його оцінку. Такий контракт являє собою економічну складову (оплата праці, відпустки, умови праці) і інші, менш видимі складові, які пов'язані насамперед з можливістю навчатися і розвиватися, отриманням деякої свободи в прийнятті рішень. Компанія, на думку Шейна, також має деякі очікування відносно працівників: що вони старанно будуть виконувати свою роботу, зберігати комерційні секрети. Е. Шейн стверджує, що саме рівень даної відповідності очікувань працівників і керівництва організації буде визначальним в мотивації людей. Критичним моментом даної відповідності є так звана природа власне самої кар'єри. Під цим розуміється набір знань, досвіду, які є в працівника і те, як сам працівник оцінює свої здатності відповідно до просування по службі. Саме останній фактор залежить від організаційної культури, тобто від того, що дозволено в компанії, яким чином можна піднятися по кар'єрі, як компанія оцінює результати роботи працівників [7, с. 321].

Також відносно новою формою мотивації персоналу є участь працівників в управлінні виробництвом і якістю на рівні окремого відділу. В ФРН, наприклад, участь в управлінні виробництвом включає спільну участь в наглядових комітетах компаній представників капіталу і найманої праці, наявність наглядових рад з робітників [8]. Саме програма, яка була прийнята у 1982 р. IV Надзвичайним конгресом покликана вирішити питання координації тарифної політики галузевих профспілок, наглядом за дотриманням прав працівників відповідно до законодавства. Також законодавство ФРН зобов'язує роботодавців подавати інформацію раді працівників, вивчати думку ради стосовно тих чи інших питань розвитку підприємства.

На становлення організаційної культури впливають також наявність на підприємстві ефективної системи комунікацій, інформаційного забезпечення та розвиток неформальних груп на підприємстві.

У своїй діяльності підприємство використовує різноманітні способи комунікацій. Всі вони допомагають підприємству його бізнесовій діяльності і поділяються на такі види:

- експресивна – характеризується силою прояву відчуттів;
- передача інформації, інформування – полягає в отриманні інформації, наприклад, з читання книжки;
- пара лінгвістична комунікація – інформація за допомогою рухів, міміки;
- соціальна – застосування норм і звичаїв культурної поведінки.

За цільовою спрямованістю комунікації діляться на інструктуючі, інформаційні та мотивуючі. Основним їх завданням є постачання інформації менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень.

Всередині підприємства під час передачі інформації між кількома особами поширені усні та письмові комунікації. Усні відбуваються під час розмови по телефону, дискусії один на один. Усні комунікації є досить простими, проте в окремих випадках необхідно володіти поширеними знаннями для ґрунтовної бесіди. Вчені вважають, що саме усні комунікації є такими, що забезпечують основу передачі даних і складають 50-90 % часу роботи менеджера.

Письмові комунікації не є такими поширеними, як усні і виступають у вигляді листів, дискет, записок. Непоприродженість письмових комунікацій пов'язана насамперед з тим, що вони затримують зворотній зв'язок. Можна потратити багато часу на зрозуміння суті повідомлення, або на те, щоб доставити, наприклад, лист до адресата. Письмові комунікації є тоді актуальними, коли йдеться про якісь важливі дані. Вони є актуальними також тоді, коли одній або двом сторонам необхідні задокументовані записи як свідчення про те, що мало місце. В останній час досить широкого поширення набула електронна комунікація, тобто комунікація через Internet. Перевагою такої комунікації над письмовою є швидкий спосіб її передачі навіть при великих обсягах, можливість її обробки після отримання.

Крім загальноприйнятих форм комунікацій на підприємстві існують також і так звані неформальні комунікації. Вони виступають у формі непідтверджених повідомлень. Непідтверджені повідомлення є в кожній організації, і за припущенням можуть становити до 75% достовірності. Головною особливістю таких комунікацій є те, що вони відбуваються переважно між рядовим персоналом. Тому керівництво підприємства, знаючи джерело їх поширення, може використовувати їх для формування організаційної культури. При цьому менеджерам необхідно пересвідчитись про достовірність такої інформації для побудови корпоративної культури. Найчастіше таку інформацію можна отримати під час роботи з лідерами неформальних груп.

Неформальні групи створюють працівники компанії, яка не завжди може відповідати цілям компанії. В такі групи можуть об'єднуватись працівники, наприклад, одного підрозділу, при знайденні якихось спільних інтересів. Припустимо, компанія збирає щонеділі працівників для гри у футбол. Під час таких зустрічей між працівниками можуть зав'язатися стосунки, які часто виходять за рамки недільної гри і можуть поширитися всередині організації. Неформальні групи можуть впливати на організаційну культуру через пропагування певних ідей, інтересів, цінностей. В неформальній групі завжди є неформальний лідер, яким є найбільш впливова особа, авторитет якої визнає вся група. Неформальний і формальний лідер може бути поєднаний в одній особі. Для ефективного управління організаційною культурою керівництву необхідно співпрацювати з неформальним лідером. Через нього керівництво може дізнаватись про настрої і розмови працівників, їхні бажання і потреби. Дуже важливим, на нашу думку, є призначати на керівні посади саме неформальних лідерів, оскільки тоді в групі, в якій він був лідером, виникають очікування стосовно того, що їх побажання стосовно роботи будуть виконані.

Організаційна культура підприємства, як ми вже зазначили, залежить від багатьох факторів. Проте в основі їх всіх закладена інформація, яка доноситься до працівників і на основі обробки якої приймається відповідне рішення, чи формується певне враження про щось.

Інформація, яка надходить на підприємство, повинна відповідати таким трьом критеріям, щоб бути важливою для менеджера:

- бути достовірною – тобто інформація про ті чи інші речі повинна відповідати дійсності, без фальсифікації даних;
- бути повною – тобто інформація повинна охоплювати все про досліджуваний суб'єкт;
- бути своєчасною – тобто інформація повинна надходити в міру необхідності вирішувати конкретні завдання;

Процес забезпечення організаційної культури інформацією повинен вирішити такий комплекс завдань [9]:

1. Встановлення ефективних комунікацій в компанії;
2. Інформування працівників про стан справ на підприємстві;
3. Запобігання виникненню конфліктів шляхом своєчасного аналізу недостовірної інформації;
4. Спрощення діалогу між менеджерами всіх рівнів.

Ефективна передача інформації між рівнями ієрархії на підприємстві має дуже важливе значення, особливо для формування організаційної культури в контексті розвитку загального інтелектуального капіталу. Так, інноваційні ідеї працівників не повинні губитися на рівнях влади, поки вони передаються від нижчої ланки до вищої. Для цього пропонується на підприємствах ввести

посаду, через яку всі ідеї на підприємстві будуть надходити зразу ж до генерального директора для швидкого їх опрацювання.

Загальна організаційна культура підприємства повинна стати спрямовуючим фактором для становлення ефективної моделі культури управління, яка є набором певних правил для комплексного вирішення управлінських проблем і передбачає планування розвитку людських ресурсів організації, формування ефективної системи комунікації на підприємстві, організації виробництва продукції на основі передових технологій [10]. Управлінський актив підприємства повинен розуміти, що культура управління є важливим елементом впливу на свідомість і роботу підлеглих, їхнє мислення і думки.

Якщо для підприємства є важливим розвиток працівника підприємства в контексті його постійної участі у розробленні чи пошуку якихось інноваційних ідей, то це можна зробити лише через відповідну культуру управління.

Для компанії, яка прагне інноваційних ідей від своїх працівників, дуже важливим є постійна інформованість персоналу про наслідки реалізації новачій на підприємстві, види інновацій, які необхідні для компанії в рамках реалізації її місії. Взагалі варто відмітити, що показники інформованості й організаційної культури є взаємозалежними один від одного, і цю залежність можна представити таким чином:

$$Z = F(I, ORK, KK), \quad (1)$$

де:

$I$  – показник інформаційного забезпечення персоналу;  $ORK$  – показник розвитку рівня організаційної культури;  $KK$  – показник ключових компетенцій працівників, до яких можна віднести відповідність між існуючими компетенціями та адекватністю реагування на ситуації, навички письмового та усного спілкування.

Для аналізу даних про стан поінформованості персоналу про розуміння важливості впровадження інновацій на підприємстві можна провести анкетне опитування. Суть опитування в тому, що працівник проставляє бали відповідності цілей інноваційного розвитку підприємства цілям окремого працівника. Після сумування таких балів їх потрібно звірити з сумою балів в анкеті, на основі чого можна зробити висновки. Якщо відхилення мале, то персонал розвивається відповідно до розвитку компанії і в дусі його корпоративної інноваційної культури. Якщо ж відхилення велике, то керівництво компанії повинно більше уваги приділити поінформованості персоналу та провести відповідне навчання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, організаційна культура є важливою та іманентною складовою системи менеджменту сучасного підприємства. Нематеріальний характер більшості елементів та опосередкований вплив організаційної культури на результати діяльності підприємств вимагають пошуку принципово нових підходів до проведення її економічної діагностики.

Подальші дослідження будуть направлені на розробку напрямів і технології формування організаційної культури на вітчизняних підприємствах.

## Література

1. Харчишина О. В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. URL: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/26837-Organ%D1%96za%D1%81%D1%96jna\\_kultura/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/26837-Organ%D1%96za%D1%81%D1%96jna_kultura/1.html) (дата звернення: 24.03.2018).
2. Психологія управління в організації. навчальний посібник. URL: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/2016-ebook/romanuk/Psychology%20of%20management%20in%20organization/index\\_0.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/2016-ebook/romanuk/Psychology%20of%20management%20in%20organization/index_0.html) (дата звернення: 14.03.2018).
3. Кицак Т. Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. URL: <http://nadoest.com/osnovni-napryami-formuvannya-korporativnoyi-kulehuri-na-pidpri> (дата звернення: 10.02.2018).
4. Гріфін, Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.
5. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях. URL: <http://compi.com.ua/upravlinnya-lyudsekimi-resursami-v-mijnarodnih-korporacijah-os.html> (дата звернення: 02.03.2018).
6. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. URL: <http://um.co.ua/1/1-2/1-2071.html> (дата звернення: 16.03.2018).
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с.
8. Морозов С. Поняття участі працівників в управлінні підприємством, установою, організацією. URL: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/14636/%D1> (дата звернення: 15.03.2018).
9. Андреева І. Роль керівництва у формуванні психологічної складової здоров'я персоналу. *Український науковий журнал "ОСВІТА РЕГІОНУ"*. URL: <http://social-science.com.ua/article/1060> (дата звернення: 25.03.2018).
10. Формування людських ресурсів організації. URL: [http://pidruchniki.com/81910/menedzhment/formuvannya\\_lyudskih\\_resursiv\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/81910/menedzhment/formuvannya_lyudskih_resursiv_organizatsiyi) (дата звернення: 14.03.2018).



## References

1. Kharchyshyna, O.V. "Organizational culture as an important component of business management", available at: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/26837-Organ%D1%96za%D1%81%D1%96jjna\\_kultura/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/26837-Organ%D1%96za%D1%81%D1%96jjna_kultura/1.html) (access date March 24, 2018).
2. *Psykhohiia upravlinnia v orhanizatsii* [Psychology of management in the organization], tutorial, available at: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/2016-ebook/romanuk/Psychology%20of%20management%20in%20organization/index\\_0.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/2016-ebook/romanuk/Psychology%20of%20management%20in%20organization/index_0.html) (access date March 14, 2018).
3. Kytsak, T.H. "Main directions of corporate culture in the company", available at: <http://nadoest.com/osnovni-napryami-formuvannya-korporativnoyi-kuleteri-na-pidpri> (access date February 10, 2018).
4. Hrifin, R. and Yatsura, V. (2001), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management], textbook, BaK, Lviv, Ukraine, 624 p.
5. "Human resources management in international corporations", available at: <http://compil.com.ua/upravlinnya-lyudsekimi-resursami-v-mijnarodnih-korporacijah-os.html> (access date March 02, 2018).
6. "McClelland's Theory of Needs", available at: <http://um.co.ua/1/1-2/1-2071.html> (access date March 16, 2018).
7. Sheyn, E. (2002), *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], Piter, Sankt-Peterburg, Russia, 336 p.
8. Morozov, S. "The notion of employee participation in enterprise management, institution or organization", available at: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/14636/%D1> (access date March 15, 2018).
9. Andrieieva, I. "The role of leadership in the formation of the psychological component the health of the personnel.", *Ukrainskyi naukovyi zhurnal "OSVITA REHIONU"*, available at: <http://social-science.com.ua/article/1060> (access date March 25, 2018).
10. "Formation of human resources of the organization", available at: [http://pidruchniki.com/81910/menedzhment/formuvannya\\_lyudskih\\_resursiv\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/81910/menedzhment/formuvannya_lyudskih_resursiv_organizatsiyi) (access date March 14, 2018).

Стаття надійшла до редакції 03.04.2018 р.

Рецензент: д.е.н., професор Тернопільського національного економічного університету В.І. Гринчуцький