

більша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими (бригадами) й управлінськими групами (між функціональними командами), так і окремими працівниками.

Практично недослідженим залишаються питання визначення ефективності діяльності ключових працівників підприємства, оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності (важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність. Така діяльність вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організувати моніторинг ефективності корпоративних команд чи окремих ключових працівників підприємства. На нашу думку, відповідальність за таку діяльність повинна бути покладена на підрозділ управління персоналом у тісному співробітництві із фінансовою службою.

**Висновки.** На нашу думку, система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування машинобудівних підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

### Література

1. Виробничий менеджмент : навч. посібник / С. І. Севостьянова, П. К. Кучеба, Г. О. Куденко, Н. В. Канарська. – Донецьк : Юго-Восток, 2002. – 341 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. – 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Дорофійенко В. В. Операционный менеджмент / В. В. Дорофійенко, В. П. Колосюк. – Донецьк, 2003. – 178 с.
4. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2005. – 276 с.
5. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
6. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
7. Критерии эффективности работы продавцов и пути ее повышения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.excellent.com.ua/>
8. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 2008. – 768 с.
9. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Д. К. Лафта. – М. : Русская деловая литература, 2006. – 320 с.
10. Лоркипанидзе О. Л. Оценка и планирование эффективности работы предприятия / О. Л. Лоркипанидзе. – М. : Экономика, 2005. – 175 с.
11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 680 с.
12. Рядквичук Д. Цепи поставок / Д. Рядквичук // Бизнес. – 2010. – № 35. – С. 40–41.
13. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.djereho.com/>
14. Сидорчук Н. Связка ключем / Н. Сидорчук // Бизнес. – 2011. – № 33. – С. 48–49.
15. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібник / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – 2-ге вид. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
14. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологические аспекты / А. В. Филиппов. – М. : Экономика, 2007. – 221 с.

УДК 331.101.3

С. І. ГРЕБІНСЬКА

Хмельницький національний університет

### МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Обґрунтовано значення корпоративної культури в системі мотивації персоналу машинобудівного підприємства. Запропонована модель формування позитивної корпоративної культури, яка передбачає цілеспрямований вплив на її внутрішні атрибути на основі структуризації діяльності особистості. Як результат формування позитивної корпоративної культури визначено високий рівень мотивації персоналу машинобудівного підприємства.*

*The value of corporate culture is grounded in the system of motivation of personnel of machine-building enterprise. The model of forming of positive corporate culture which foresees purposeful influence on its internal attributes on the basis of strukturizacii of activity of personality is offered. It is certain that the expected result of forming of positive corporate culture is a high level of motivation of personnel of machine-building enterprise.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, мотивація персоналу, машинобудівне підприємство, цінності, потреби.

**Постановка проблеми.** Формування позитивної корпоративної культури є ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу. На сьогодні стає очевидно, що ті підприємства, які активно використовують потенціал корпоративної культури, формують ефективні спільні корпоративні цінності, легше розв'язують проблеми виживання і розвитку підприємства та його персоналу. Як свідчать результати досліджень, на вітчизняних машинобудівних підприємствах досить повільно та обмежено впроваджується корпоративна культура, а отже майже не використовується як інструмент мотивації та залучення персоналу. Так, більшості вітчизняних підприємств притаманні ознаки формальної, нерозвиненої корпоративної культури, яка орієнтована на виконання суто виробничих завдань. Практично відсутні офіційні документи, які регламентують правила та умови розвитку корпоративної культури, не створені спеціалізовані відділи, які б професійно займалися питаннями, пов'язаними з корпоративною культурою.

Недостатня увага до корпоративної культури негативно позначається на соціальному розвитку персоналу, що призводить до демотивації поведінки та деформації трудових цінностей. До того ж, низький рівень корпоративної культури викликає низку інших негативних соціально-економічних наслідків: заборгованість по виплаті заробітної плати, погіршення соціальних взаємовідносин, висока плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, низька зацікавленість персоналу в результатах своєї праці, невідповідність умов безпеки та охорони праці, низька інноваційна активність персоналу. Все це руйнує мотиваційні основи управління персоналом, які повинні закладатись в системі управління підприємством для його ефективної діяльності. Таким чином, виникає необхідність удосконалення управління персоналом шляхом створення системи корпоративних цінностей як ефективних важелів впливу на мотивацію персоналу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань формування та розвитку корпоративної культури як засобу підвищення мотивації персоналу присвячено чимало праць вітчизняних вчених. Так, Т.О. Башук, А.М. Жолудева обґрунтовують доцільність формування корпоративної культури на підприємстві [1]. М.Й. Дмитренко доводить, що фундаментом організаційної поведінки є філософія самої корпоративної культури та всі її ціннісно-нормативні складові [2]. А. Семікіна розглядає корпоративну культуру як активний елемент розвитку трудового потенціалу підприємства [3]. В.Д. Тарасюк, І.Г. Химич досліджують особливості формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах [4, 5]. В.М. Ячменьова, Н.В. Царенко пропонують підходи щодо розподілу витрат на корпоративну культуру промислового підприємства [6]. Разом з тим певне коло завдань стосовно використання інструменту корпоративної культури з метою підвищення мотивації персоналу машинобудівних підприємств сформовані недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування моделі формування позитивної корпоративної культури в системі мотивації персоналу машинобудівного підприємства.

**Основний матеріал дослідження.** Ступінь впливу корпоративної культури значною мірою визначає динаміку і ефективність функціонування сучасного машинобудівного підприємства. Лише володіючи сильним корпоративним духом, підприємство може досягти наміченої позиції на ринку і ділового успіху. Пропонуємо схему впливу корпоративної культури на мотивацію персоналу машинобудівного підприємства (див. рис. 1).

Так, на формування корпоративної культури здійснюють вплив дві групи факторів: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів віднесені:

- ментальність, яку формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що у сукупності впливає на формування поведінки працівників;
- політична та соціально-економічна ситуація в державі, яка визначає рівень життя населення, специфіку умов функціонування підприємства в країні [4, с. 336];
- законодавча база, яка регламентує певні положення щодо організаційної культури, управління персоналом, зокрема, у сфері організації праці та управління, можливих санкцій і заохочень;
- науково-технічний прогрес та глобалізація економіки, які спонукають підприємство до вдосконалення своєї діяльності та використання прогресивних методів організації управління і організації виробництва, нових принципів роботи з персоналом, зокрема, напрями підготовки персоналу, розробку нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; залучення інтелектуального капіталу;
- культура взаємовідносини з діловими партнерами (постачальниками, споживачами, фінансовими інститутами), які повинні базуватись на довірі, інформуванні та позитивній репутації;
- відносини між власниками та менеджерами, які повинні бути прозорими, взаємозалежними;
- залучення інвесторів на основі створення позитивної репутації та довіри;
- конкуренція, яка вимагає нових способів досягнення конкурентних переваг за рахунок високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу, активізації інноваційної діяльності.

Отже, вплив зовнішніх факторів на формування корпоративної культури значний, оскільки вони формують цінності як окремих працівників, так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості.

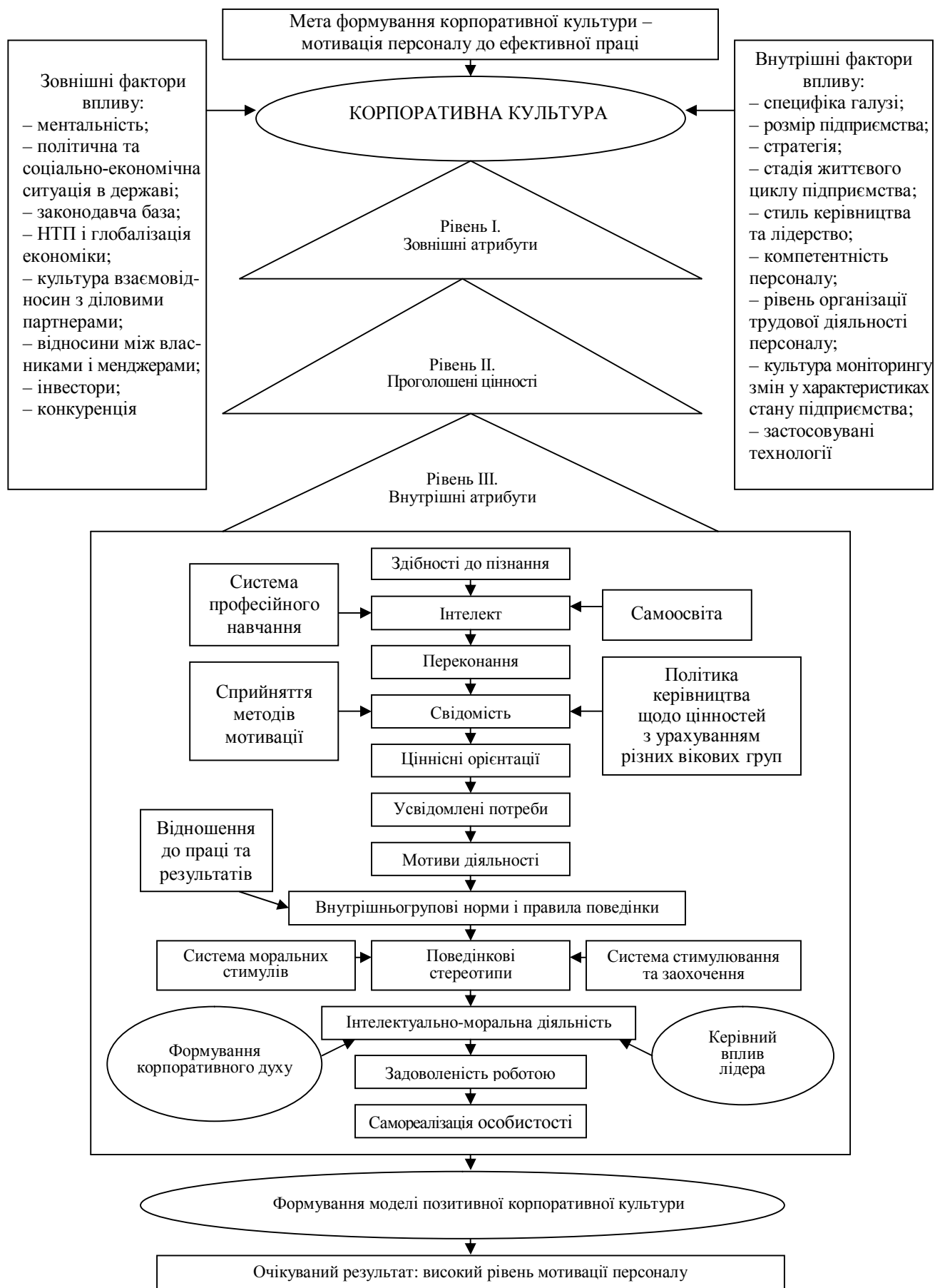


Рис. 1. Модель формування позитивної корпоративної культури в системі мотивації персоналу машинобудівного підприємства

До внутрішніх факторів впливу на корпоративну культуру віднесені:

- специфіка галузі, в якій функціонує підприємство;
- розмір підприємства, який визначає пріоритетність цілей, а також специфіку зовнішніх і внутрішніх зв'язків та відносин;
- стратегія, яка визначається культурою створення цілей та планування як рівнем розвитку вмінь декомпозиції місії й цілей підприємства на оперативні цілі й завдання, погоджені із цінностями персоналу;
- стадія життєвого циклу підприємства, в результаті зміни якої змінюється корпоративна культура;
- стиль керівництва та лідерство, обумовлені якістю характеристик вищого керівництва як ступенем їх відповідності вимогам компетенції й стимулювання, просування підприємства до поставлених цілей;
- компетентність персоналу, яка виявляється у сприйнятті ним цінностей підприємства, творчих, інтелектуальних здібностях, інноваційній активності;
- рівень організації трудової діяльності персоналу, який характеризується організаційним рівнем, рівнем виконавської дисципліни, припускає встановлення чіткої регламентації обов'язків, відповідальності та повноважень, оптимізацію організаційної структури;
- культура моніторингу змін у характеристиках стану підприємства, наявністю підтвердження просування до поставлених цілей для своєчасного виявлення невідповідностей і здійснення коригувальних і попереджувальних дій, що виявляються в способах зворотного зв'язку, формах внутрішньої звітності, встановленій системі виробничих показників; коштах, які використовуються, і способах контролю;
- застосування сучасних технологій, що сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, найбільш повне задоволення споживачів, створення сприятливих умов праці, здійснення активної інноваційної діяльності, дотримання заходів екологічної безпеки.

Корпоративна культура має три рівні: зовнішні атрибути, до яких відносяться фірмовий стиль, традиції; базовий рівень, який містить проголошені підприємством цінності та задекларовані принципи, що становлять основу місії підприємства і відображені в його кодексі; внутрішній рівень, визначений як духовність особистості. Третій, латентний рівень є найбільш складним та важливим у формуванні корпоративної культури та мотивів діяльності, оскільки визначається індивідуальними особливостями та рівнем їх розвитку.

Забезпечення ефективності мотивації персоналу можливе за умови формування моделі позитивної корпоративної культури на підприємстві. Єдиних правил для її формування на машинобудівних підприємствах не існує. При цьому слід враховувати особливості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а отже й вибір інструментів застосування корпоративної культури для кожного конкретного машинобудівного підприємства. Для того, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоздатного іміджу, приваблювала потенційних клієнтів, висококваліфікований персонал, а також виступала ефективним механізмом мотивації працівників, необхідна планомірна і цілеспрямована робота з її формування та укріплення. Формуючи корпоративну культуру, слід усвідомлювати, що нею неможливо керувати безпосередньо; необхідно створювати умови, за яких вона буде ефективно розвиватись. Завдяки своїй особливій структурі, ускладнюється вплив корпоративної культури на поведінку персоналу та його мотивацію. Процес формування корпоративної культури досить складний і реалізується шляхом послідовних етапів, які передбачають, перш за все, визначення зовнішніх атрибутів підприємства, системи цінностей і принципів його діяльності.

Наступним етапом є безпосереднє формування поведінки працівників шляхом реалізації потреб до пізнання, які активізують інтелектуальні здібності. На основі думок, вірувань та переконань формуються ціннісні орієнтації, які є базовим елементом у ланцюгу формування поведінки та відношення до роботи. Саме вони через усвідомлення домінуючих потреб та мотивів діяльності формують внутрішньогрупові норми і правила, форми поведінки і спілкування працівників у процесі співпраці. Таким чином формуються поведінкові стереотипи, які виражають характерну манеру поведінки працівників, підтримання певного складу мислення членів колективу, здатність підтримувати певні дії без відповідних наказів, звичаї і традиції.

Роль ціннісних орієнтацій полягає у тому, що вони є внутрішніми регуляторами діяльності людини і виявляються при регуляції процесу вибору тих чи інших рішень (інтелектуальних, поведінкових, практичних), у яких вона реалізується на рівні цілісного "Я" і які свідчать про усвідомленість даного вибору. Отже, ціннісні орієнтації тісно взаємозв'язані є з такими компонентами внутрішньої структури людини, як потреби, інтереси, спонукання, які у сукупності утворюють мотиваційну сферу індивіда, що спонукує його до дії.

Важливим заходом в системі мотивації персоналу повинна бути політика керівництва щодо цінностей персоналу з урахуванням різних вікових груп. Так, для молодих працівників у віці від 18 до 27 років основними цінностями є зміни у професійній діяльності, можливість постійного спілкування та очікування швидкої винагороди за працю. Що стосується працівників віком від 28 до 46 років, то тут на перший план виходять можливість самореалізації, впевненість у завтрашньому дні, високий заробіток. Для працівників старше 46 років найбільше значення мають стабільність зайнятості, повага до статусу, тривала відпустка [1, с. 181].

На цьому етапі повинна ефективно діяти система мотивації шляхом впливу на працівників системи моральних стимулів, матеріальної винагороди та заохочень. В результаті активізації інтелекту людини значний вплив здійснюється на розвиток духовності особистості, трудова діяльність набуває якісно нового змісту, збагаченого духовними, творчими, інтелектуальними елементами, тому визначена нами як інтелектуально-моральна діяльність. Важливими умовами для формування інтелектуально-моральної діяльності є керівний вплив лідера,

укріплення корпоративного духу. Високий корпоративний дух, спільна мета діяльності, моральні цінності, якими керуються працівники, ефективні ділові і професійні стосунки задають орієнтири внутрішньої інтеграції, задовольняють інтереси усіх учасників діяльності підприємства та сприяють задоволеності роботою і само-реалізації особистості, що характеризує корпоративну культуру як позитивну. Очікуваним результатом при формуванні позитивної корпоративної культури є високий рівень мотивації персоналу машинобудівного підприємства, який забезпечує його згуртованість, спрямованість на якісний результат, що працює на успіх та імідж свого підприємства.

**Висновки.** Враховуючи таку особливість машинобудівних підприємств, як постійний розвиток, необхідно коригувати та розвивати таку корпоративну культуру, яка б враховувала умови та особливості підприємства, економічну ситуацію в країні, якісні характеристики персоналу та вимоги до їх зміни. Сучасні машинобудівні підприємства будуть адаптовані до змін ринкового середовища тільки у разі формування позитивної, розвиненої корпоративної культури.

У статті запропонована модель формування позитивної корпоративної культури в системі мотивації персоналу машинобудівного підприємства, яка містить фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на корпоративну культуру, відбиває рівні її прояву та передбачає цілеспрямований вплив на внутрішні атрибути корпоративної культури через структуризацію діяльності особистості – взаємозв'язані та взаємозалежні компоненти – інтелект, переконання, свідомість, цінності, потреби, мотиви, поведінкові стереотипи, підкріплені системою моральних і матеріальних стимулів, які у сукупності надають виробничій діяльності інтелектуально-морального змісту. В результаті реалізації запропонованої моделі передбачається забезпечення особистих актуальних потреб, задоволення працівників роботою, досягнення творчої самореалізації й саморозвитку, що у сукупності створює могутні стимули мотивації персоналу.

### Література

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
2. Дмитренко М. Й. Организационное поведение как атрибут корпоративной культуры / М. Й. Дмитренко // Вісник Харків. нац. ун-ту. – 2011. – № 958-1. – С. 8–12.
3. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць / А. Семикіна. – Т., 2010. – Вип. 15. – С. 92–94.
4. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // Ученые зап. Таврич. нац. ун-та им. В.И. Вернадского. “Серия Экономика и управление”. – 2009. – Т. 22 (61). – С. 333–340.
5. Химич І. Г. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі / І. Г. Химич // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 80–83.
6. Ячменьова В. М. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат : монографія / В. М. Ячменьова, Н. В. Царенко. – Сімферополь : ВД “АРИАЛ”. – 2011. – 206 с.

УДК 658.3.07:331.1

Л. Л. КАЛІНІЧЕНКО

Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків

## ПЕРСОНАЛ ЯК МЕТА ТА ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Удосконалено підхід до ролі персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті їх соціально-економічної модернізації.*

*Improved approach to the role of the personnel of the enterprises of railway transport in the context of their socio-economic modernization.*

**Актуальність дослідження.** В наш час залізничний транспорт продовжує трансформуватися з метою формування такої моделі розвитку, яка б відповідала потребам функціонування на конкурентному ринку перевезень та забезпечення необхідної бази відтворення на якісно новій основі. В цьому процесі першочергова роль належить персоналу підприємств залізничного транспорту, який визначає основні якісні зміни, пов'язані з соціально-економічною модернізацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значення персоналу в діяльності підприємств одна з найбільш розроблених в науковій літературі. Можна визначити праці Гольдфарба А.Г., Диканя В.Л., Завіновської Г.Т., Крушельницької О.В., Хміль Ф.І та ін. [1–5]. Проте на сьогодні відсутні праці, які розкривають роль персоналу в процесах соціально-економічної модернізації підприємств залізничного транспорту.