

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури  
«Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з  
спеціальності 051 – Економіка, Управління  
персоналом та економіка праці

Крохмаль В.А

Керівник : д.е.н., професор, завідуючий  
кафедрой

Іванов М.М

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька  
політехніка»

Корольков В.В

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і економіка праці  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Крохмаль Вікторії Андріївни**

1. Тема роботи : «Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1»

керівник роботи: Іванов Миколай Миколайович, д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с

2. Строк подання студентом роботи “16” листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ПАТ «Українська залізниця», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи дослідження корпоративної культури підприємства, особливості соціально – економічної концепції та принципи формування корпоративної культури; проаналізувати мотиваційний вплив корпоративної культури на трудову діяльність; дослідити корпоративну культуру ПАТ «Українська залізниця»; здійснити аналіз мотивації трудової діяльності персоналу ПАТ «Українська залізниця»; розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): магістерська робота містить 13 рис., 15 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Івнов М.М. д.е.н., професор	26.08.2020	26.08.2020
2	Івнов М.М. д.е.н., професор	15.09.2020	15.09.2020
3	Івнов М.М. д.е.н., професор	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.А. Крохмаль  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

М.М. Іванов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Н.В. Терент'єва  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 141 с., 15 табл., 13 рис., 72 джерела.

Об'єкт дослідження – процеси формування корпоративної культури на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів і методів удосконалення корпоративної культури для гармонізації соціально–трудова відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «Українська залізниця».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: обґрунтовані базові закономірності й резерви використання соціального партнерства як важливого напрямку вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця».

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема створення прозорих програм вдосконалення корпоративної культури за рахунок наступних практичних рекомендації: матеріальне заохочення працюючих; перебудова відношення до використання кадрів; забезпечення атмосфери захищеності; залучення працівників до формувань та обговорень цілей організації; розроблення заходів щодо відповідальності та стимулювання виконання плану.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ,  
МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛИ, СОЦІАЛЬНО – ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ,  
УМОВИ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

## SUMMARY

Master's qualification work: 141 pages, 15 tables, 13 figures, 72 sources.

The object of research – the processes of formation of corporate culture in the enterprise.

The subject of research – theoretical and methodological principles of evaluation and improvement of corporate culture at the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations on directions and methods of improvement of corporate culture for harmonization of social and labor relations and increase of efficiency of activity of the enterprise of PJSC "Ukrainian Railway".

Research methods: logical generalization, deductive, financial – economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The obtained results: the basic regularities and reserves of the use of social partnership as an important direction of improving the corporate culture of PJSC "Ukrainian Railways" are substantiated.

Based on this goal, the following main objectives of the study were developed:

- the economic essence of corporate culture is investigated;
- the principles of formation of corporate culture at the enterprise are considered;
- the motivational influence of corporate culture on labor activity is determined;
- organizational and economic characteristics of PJSC "Ukrainian Railways" were analyzed;
- the characteristic of personnel and a condition of corporate culture is given;
- directions of improvement of corporate culture of PJSC "Ukrainian Railway" are developed;

– practical recommendations for improving the system of work motivation are offered.

The obtained results: the basic regularities and reserves of the use of social partnership as an important direction of improving the corporate culture of PJSC "Ukrainian Railways" are substantiated.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular the creation of transparent programs to improve corporate culture through the following practical recommendations: material incentives for employees; restructuring the attitude to the use of personnel; providing an atmosphere of security; involvement of employees in the formation and discussion of the goals of the organization; developing measures for accountability and stimulating the implementation of the plan.

CORPORATE CULTURE, ENTERPRISE, PERSONNEL, MOTIVATION,  
INCENTIVES, SOCIAL–LABOR RELATIONS, WORKING CONDITIONS,  
SOCIAL–PSYCHOLOGY

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	12
1.1 Соціально – економічна концепція корпоративної культури.....	12
1.2 Принципи формування корпоративної культури на підприємстві .....	21
1.3 Мотиваційний вплив корпоративної культури на трудову діяльність .....	43
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» .....	52
2.1 Організаційно–економічна характеристика ПАТ «Українська залізниця»....	52
2.2 Характеристика кадрового складу та стану корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця».....	68
2.3 Аналіз мотивації трудової діяльності персоналу ПАТ «Укрзалізниця» .....	79
Висновки до розділу 2.....	97
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	100
3.1 Шляхи вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця».....	100
3.2 Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» .....	108
3.3 Рекомендації щодо формування та вдосконалення системи мотивації трудової діяльності.....	119
Висновки до розділу 3.....	125
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	130
ДОДАТКИ.....	140

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку.

Актуальність даної теми впливає з необхідності створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури організації як основи її сталого розвитку в майбутньому. Важливою умовою такого розвитку є науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають її базові вихідні засади.

Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, О. Грішнова, Г.Л. Хаєт та ін.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування корпоративної культури підприємства, зокрема, рекомендації щодо формування та вдосконалення



системи мотивації трудової діяльності.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо напрямів і методів удосконалення корпоративної культури для гармонізації соціально–трудових відносин та підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «Українська залізниця».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- досліджено економічну сутність корпоративної культури;
- розглянуто принципи формування корпоративної культури на підприємстві;
- визначено мотиваційний вплив корпоративної культури на трудову діяльність;
- проаналізовано організаційно–економічну характеристику ПАТ «Українська залізниця»;
- надано характеристику кадрового складу та стану корпоративної культури;
- розроблено напрями вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»;
- запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації трудової діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури на підприємстві «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення корпоративної культури на підприємстві «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії корпоративної культури, мотивації персоналу, оцінки трудової діяльності. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень

магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів принципів формування корпоративної культури на підприємстві; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі кадрового складу та стану корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали внутрішньої звітності ПАТ «Українська залізниця».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*вперше :*

– здійснено обґрунтування першочергових заходів, пріоритетних завдань та напрямів удосконалення механізму формування корпоративної культури на підприємствах шляхом: виявлення базових елементів корпоративної культури; визначення організаційних заходів забезпечення її розвитку; формування основних напрямів, цілей та стратегії оновлення корпоративної культури на підприємстві.

*удосконалено:*

– теоретико–методичні засади дослідження процесу формування корпоративної культури на підприємстві та обґрунтуванні практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють менеджменту підприємства використовувати запропонований мотиваційний механізм, який дозволить науково обґрунтовано підійти до мотивування якісної праці з урахуванням

принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: VI Всеукраїнської студентської науково–практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності», та збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Соціально – економічна концепція корпоративної культури

Словосполучення «корпоративна культура» світ вперше почув від німецького фельдмаршала Гельмута фон Мольтке ще в XIX ст. Воєнний теоретик так називав взаємовідносини в офіцерському середовищі. Зараз існує декілька наукових, іноді зовсім протилежних, інтерпретацій поняття «корпоративна культура». Ще більші протиріччя виникають щодо використання цього поняття на практиці ([www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)).

Перші спроби розробити концепцію корпоративної культури як окремого напрямку організаційно–управлінської науки відносять до 50–60 рр. XX ст. В другій половині XX століття почали з’являтися перші відносно чіткі визначення культури організації та поняття «корпоративна культура», що охоплювали явища духовного і матеріального життя колективу та домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо [55, с. 87]. На Заході феномен корпоративної культури почали активно вивчати на початку 1980–х рр. В Україні та Росії до проблем формування корпоративної культури в 1990–ті рр. звернулися соціологи, психологи, спеціалісти із загальної культурології, менеджменту ([www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)).

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізнити організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює

соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку [71, с. 329].

Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, лише в останні десятиліття минулого століття. Спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття «організаційна культура». При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури — традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Едгар Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень [72].

Будь-яка організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Тому останнім часом почали використовувати поняття «корпоративна культура». При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі, все те, що навколо них, людська поведінка – як продукт взаємодії культури особистості і культурних факторів середовища, а культурні фактори – як регулятори поведінки людини. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи

працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку. Виходячи з викладеного можна сказати, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура є одним із складних матеріально–духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально–психологічному рівні. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузьке значення – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень, цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, єднають і мотивують персонал, надають змісту його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку. За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників. Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури

окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони беруть її і дотримуються усталених звичаїв, традицій тощо. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників організації. Вона тоді не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі.

Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній. За даними досліджень, понад 60% респондентів в Україні прагнуть, щоб їхня організація мала свою корпоративну культуру і чимось відрізнялася від інших. Найбільш поширені тлумачення поняття «корпоративна культура» наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «корпоративної культури».

Джерело	Визначення поняття «корпоративної культури»
Хаст Г. [34, с. 11]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
Котлер Ф. [35, с. 35]	Сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час і т. д.)
Вікіпедія [14]	Сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і приймаються більшістю членів організації
Ліфінцев Д.С. [37, с. 24]	Унікальна система цінностей, принципів, норм поведінки, яка визначає всі бізнес-процеси в організації, і вирізняє її з-поміж інших.
А. Чернишова, Т. Немченко [71]	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, що включає в себе: по-перше, ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації; по-друге, сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку

Отже, як можна бачити за даними табл.1.1, вищенаведені тлумачення складні для розуміння сутності поняття корпоративної культури та повною мірою не відображають головної мети існування корпоративної культури на будь-якому підприємстві. Виходячи з цього, можна запропонувати розуміти термін «корпоративна культура» як комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато організацій розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їхню відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штабквартирі компанії, як правило, думають і діють як її співробітники. Отже, корпоративна культура це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [26, с. 17].

Як зазначає В.О. Аніщенко, власна культура працівників є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки зовнішньо схожа в різних організаціях [1, с. 65]. Більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій – великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшими можливостями для формування її зовнішніх символів. Проте корпоративна культура може існувати в будь-якій організації, незалежно від її розмірів і



галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню. Якщо організація розглядається як певна спільнота, то культура формується із взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У такому разі володарями культури є всі члени організації, а лідери є її хранителями, а не її архітекторами. В іншому випадку джерела культури можуть перебувати навіть поза організацією і культура може нав'язуватися силою. Формування культури є прерогативою менеджерів вищого класу або власників компанії

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в– тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- система особистих цінностей та індивідуально–своєрідних способів їх– реалізації;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки– співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [71, с. 329].

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [60, с.124]. Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства. Отже, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня управління персоналом на підприємстві. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає

специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомого значення для прибуткового функціонування підприємства. Створення ефективної організації неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Підприємство має культуру тоді, коли воно має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями підприємства. Ті підприємства, які характеризуються високою плинністю кадрів або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей організації і рівні базових уявлень, що представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Рівні корпоративної культури

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим. Першим є рівень артефактів, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування,

емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені цінності — відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.

Третім рівнем є базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають «картою світу» або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт, якщо різні – дискомфорт. Ядром корпоративної культури є цінності.

Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників.

Група працівників, кожний з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особистісні ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навичок, які дають змогу йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і відігравати відповідну соціальну роль, становить персонал організації. Організація, яка створена на єдності

світогляду і ціннісних установок її членів, стає найбільш самодостатньою і динамічною формою виробничої спільноти. Якщо рівень культури в організації низький, то тут спостерігається внутрішня конкуренція між працівниками за владу, статус, вплив. Тоді використовуються різні засоби — від приховування необхідної інформації, до «апаратних ігор», провокацій, збирання компромату тощо.

Основний метод боротьби з такими діями — відкритий колегіальний розгляд проблемних питань, формування корпоративної культури з більш високим рівнем. Для стороннього ока корпоративна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме, у тому: як організовано виробництво і виконуються професійні обов'язки; як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою; який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

Характер корпоративної культури в організації можемо бачити на рисунку 1.2

Як можна бачити з рис.1.2, характер корпоративної культури розглядається з точки зору сукупності таких складових:

- відповідність (інтегративний ступінь) чи невідповідність (дезінтегративний ступінь) ієрархії особистісних та внутрішньо–групових цінностей. Дезінтегративний ступінь характеризується відсутністю єдності громадської думки, згуртованості у ставленні до визначеної цілі, конфліктністю;

- спільність особистісних та функціонально орієнтованих цінностей. Ступінь особистісної значущості професійно–трудової діяльності для більшості працівників визначає зміст корпоративної культури;

- стабільність (високий ступінь адекватності) чи нестабільність (низький ступінь адекватності) прийнятих норм поведінки та традицій. Нестабільність характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку.

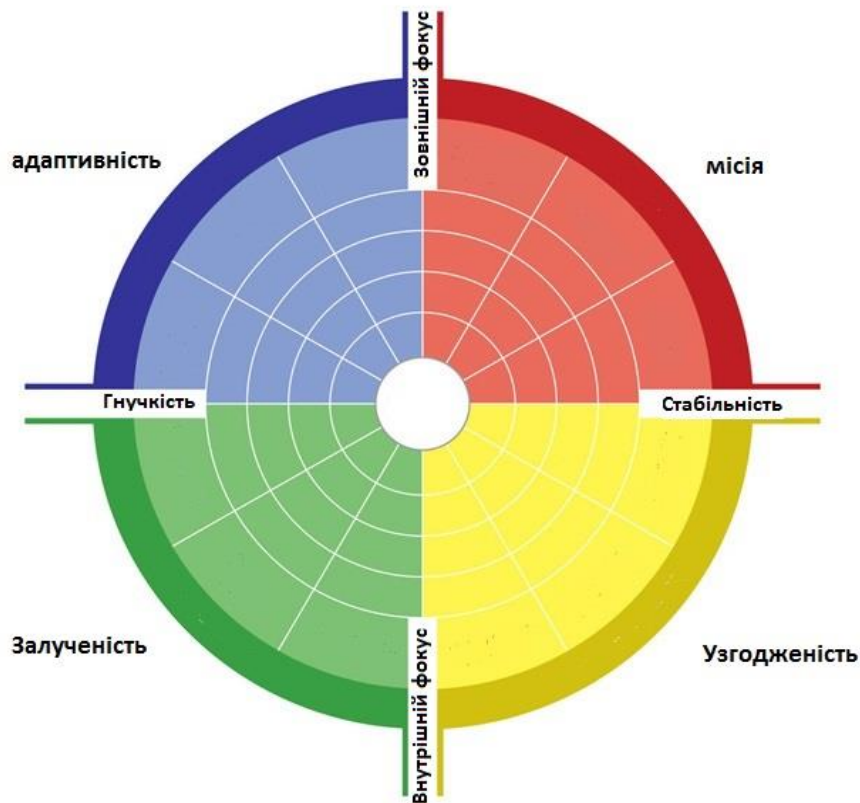


Рисунок 1.2 – Характер корпоративної культури

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

### 1.2 Принципи формування корпоративної культури на підприємстві

Унікальність існуючих організацій із своїми організаційними структурами, видами комунікацій, системи й процедури постановки завдань, ритуалів та міфів і утворюють корпоративну культуру, яка має значний вплив на розвиток та ефективність роботи підприємства. Разом з тим кожна

культура корпорації являє собою два організаційні рівні. На верхньому – зовнішньому – рівні представлено такі фактори, як символи, одяг, організаційні церемонії, робоча обстановка. Цінності й норми, які визначають і регламентують поведінку співробітників на підприємстві, розміщуються на другому – глибинному рівні. Такі цінності виробляються і підтримуються співробітниками підприємства, і кожен співробітник має їх поділяти, або виявляти хоч би лояльність щодо загальноприйнятих корпоративних цінностей.

Організаційний розвиток є процесом якісних змін у сфері цінностей й уявлень персоналу, спрямований саме на оптимізацію внутрішніх взаємодій. Відповідно до цього одним із ключових завдань процесу організаційного розвитку є формування ціннісного комплексу, який рівною мірою розділявся б співробітниками команди, тобто корпоративної культури організації підприємства. Створення в межах підприємства єдиного ціннісного простору дасть змогу підвищити ефективність внутрішніх інтеракцій за рахунок укорінення загальних для підрозділів і певних співробітників цінностей. У корпоративній культурі важливим є визначення її норм.

Найбільш доцільною є думка, згідно з якою корпоративна культура включає у себе:

- за мірою відповідності ієрархії внутрішньогрупових цінностей
- виділяються «інтегративна» (високий ступінь) та «деінтегративна» (низький ступінь) культури, тобто маркери членів команди, за якими нескладно визначити «своїх» та «чужих».

Орієнтуючі та направляючі норми, тобто ті фактори, які визначають– функціонування колективу, ставлення до «своїх» та «чужих», рівних, нижчестоящих та вищестоящих, цінності, потреби, цілі й способи їх досягнення, комплекси необхідних для існування в даному колективі знань, навичок, умінь тощо; за мірою взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і– домінуючих способів їх реалізації можна виділити «стабільні» та «нестабільні» культури. Якщо стабільна культура характеризується чітко

заданими нормами поведінки й традиціями, то нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальну, припустиму та неприпустиму поведінку, а також рівнем коливання соціально–психологічного статусу робітників.

Культура підприємства (організації) може як свідомо створюватися її провідними членами, так і формуватися природнім шляхом під впливом різних внутрішніх й зовнішніх факторів. Незважаючи на те, що сама ідея є досить абстрактною, саме ідея організаційної культури охоплює майже все, вона оточує все й впливає на все, що відбувається в організації, підприємстві.

Корпоративна культура складається з двох груп компонентів: формалізовані – сукупність норм та правил поведінки, що закріплені в корпоративних регламентуючих документах (наприклад «Кодекс корпоративної етики»); неформалізовані, де велике значення має приклад поведінки топ–менеджерів – формально нерегламентовані еталони поведінки, яким традиційно слідують, оскільки «так заведено...». Ефективність керування підприємством значною мірою залежить від міри розбіжностей між цими компонентами. Базовими, вихідними засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей та стилю менеджменту на підприємстві тощо. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості, у зв'язку з чим з метою забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на основі теоретичних напрацювань та власних досліджень систематизовано принципи корпоративної культури. Корпоративна культура управління описується системою ознак, визначених за декількома критеріями: – позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно–трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу; – негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – не вигідним [26, с. 16].

До складових організаційної культури відносять філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, які приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими проводиться трудова «гра» в організації; психологічний клімат в організації; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних слоганів тощо) [1, с. 66].

Критерії формування корпоративної культури сучасної організації: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально–економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [38, с. 217]. Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації. Культуру організації характеризують наступні атрибути:

– поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу; –



віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції й т.п.; – усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;

– зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.д.).

Таблиця 1.2 – Характеристика елементів корпоративної культури [9, с. 182].

Елемент	Характеристика елемента корпоративної культури
Власна історія	Власні історії про формування компанії, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал
Місія	Взагалі місія будь-якої організації – це сенс її існування. Ф. Котлер виділяє такі 5 факторів, якими слід керуватися при визначенні місії підприємства : – історія компанії; – стиль поведінки керівництва; – стан зовнішнього середовища; – ресурси, якими володіє компанія; –відмінні характеристики та конкурентні переваги.
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план діяльності компанії на довгострокову перспективу. Складання та досягнення стратегічних напрямків спрямовано на виконання місії. При розробленні стратегічного бачення слід приділяти увагу таким питанням: – Куди та яким чином повинна прямувати компанія в майбутньому. – Якими в майбутньому стануть сучасні споживачі, товари та технології
Фірмовий стиль	Головним носіями фірмового стилю можуть бути одяг співробітників; індивідуальний шрифт; колір; логотип; слоган; шаблони документів; поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки); сувенірна продукція; рекламні матеріали; корпоративний сайт; архітектурне середовище компанії.
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної етики – це сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися учасники певної групи людей (співробітники певної компанії). Етичний кодекс може містити регламентації поведінки співробітника у складній ситуації або порядок прийняття важливих для компанії рішень, підвищувати статус певної компанії в очах представників її мікро– та макросередовища та служити для розвитку корпоративної культури організації
Традиції (корпоративні заходи)	Традиції – це певні події або свята, які притаманні певній організації та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал компанії та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів і т.п. Подібні заходи сприяють: – зміцненню корпоративного духу, розвитку почуття гордості за компанію; – єдності працівників; – виявленню талановитих співробітників; – згладжуванню конфліктних ситуацій; – розвитку корпоративної культури; – покращенню показників роботи учасників заходів. Головними умовами дієвості корпоративних подій є регулярність їх проведення та паралельне застосування методів стимулювання співробітників

В табл. 1.2, надана характеристика семи складових корпоративної культури компанії. Цінності, що характеризують цінність культури – це

довіра, схильність до ризику, заповзятливість, креативність, інновації і т.д. З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури.

Формуванню та впровадженню корпоративної культури в діяльність певного підприємства передують відповідність останнього таким вимогам:

- наявність чітко встановлених принципів, на яких ґрунтується вся діяльність підприємства;

- організаційна структура компанії повинна містити відділ, який би був достатньо компетентним, щоб займатися формуванням, підтримкою та контролем за станом корпоративної культури. Питаннями корпоративної культури в першу чергу повинен займатися відділ маркетингу, тому що у великих компаніях він має дизайнерів, людей, відповідальних за проведення різного роду досліджень, та інших. Також оцінкою та контролем за станом корпоративної культури доцільно займатися менеджерам або представникам профспілкової організації підприємства.

Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На думку Томпсон А.А., процес впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів [65]:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства. Склад роботи: аналіз стратегій розвитку підприємства, стиль керівництва та прийняття рішень, наявність та поточний стан елементів корпоративної культури, виявлення проблем та невирішених питань тощо. Очікуваний

результат: рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції новітньої моделі корпоративної культури;

- аналіз психологічного клімату на підприємстві. Склад роботи:– анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства. Очікуваний результат: розроблення рекомендацій щодо усунення конфліктів та інших проблем співробітників підприємства;

- формування моделі корпоративної культури. Склад роботи:– формалізація кожного елемента корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс та традиції. Очікуваний результат: формування положення щодо корпоративної культури конкретного підприємства;

- впровадження моделі корпоративної культури. Склад роботи:– інформування співробітників підприємства щодо впровадження корпоративної культури, пояснення їм доцільності та ефекту від даного методу мотивації. Очікуваний результат: прийняття заданої моделі корпоративної культури та всебічна її підтримка;

- підтримка моделі корпоративної культури. Склад роботи:– розроблення методики оцінки та контролю за впровадженням корпоративної культури, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків. Очікуваний результат: досягнення максимального ефекту від впровадження корпоративної культури як методу мотивації співробітників.

На думку Даулінга Г. процес формування культури на першому етапі є процесом створення малої групи і може бути представлений у вигляді такої послідовності кроків [19, с. 188 ]:

- індивід (засновник) висуває ідею про створення нового підприємства;

- засновник повертає до реалізації свого задуму одного або декількох людей і формує ядро однодумців, що володіють такими ж мотивами і баченням ситуації. Іншими словами, вони підтримують вихідну ідею,

вважаючи її розумною і вдалою настільки, що готові ризикнути, пожертвувавши своїм часом, засобами і силами;

- група засновників приступає до узгодженої діяльності, реєструючи її, засновуючи фонди, отримуючи патенти, визначаючи робочий простір тощо;

- до роботи компанії залучаються інші особи, після чого можна говорити вже власне про початок історії цієї організації. Якщо група залишається стабільною протягом тривалого часу, що дозволяє їй напрацювати певний досвід, то вона поступово виробляє конкретні уявлення про себе, про своє оточення і принципи виживання і розвитку.

Процес формування корпоративної культури відбувається за допомогою зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції компанії. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний з встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу [5].

В. Козлов пропонує п'ять основних етапів :

- вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей та цінностей;
- дослідження корпоративної культури, що вже склалася;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки; цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей;

- оцінка успішності впливу на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [31, с. 135].

Ступінь ефективності корпоративної культури визначають наступні фактори: злагодженість, взаємодія (командний дух); задоволеність роботою та її результатами; відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам; високий рівень якості праці і продукції; готовність до змін, які обумовлені вимогами прогресу та конкурентної боротьби. Залежно від

основних завдань компанії у менеджменті виділяють кілька типів корпоративних культур, кожна з яких має певний потенціал для розвитку компанії і по-особливому впливає на задоволення потреб і кар'єру працівників.

Розрізняють первинні та вторинні механізми впровадження, формування та закріплення культурних основ (таблиця 1.3). До первинних механізмів відносять об'єктивні критерії найму, відбору, мотивації працівників, до вторинних – організаційні атрибути, символи, цінності.

Таблиця 1.3 – Механізми впровадження і підтримки культурних основ [26, с. 80]

Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми чіткого формування та закріплення основ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка і контроль явищ і процесів з боку лідерів</li> <li>– поведінка лідерів у критичних ситуаціях і під час організаційних криз</li> <li>– об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів</li> <li>– свідоме рольове моделювання, навчання і наставництво</li> <li>– об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівника</li> <li>– об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні і звільнення працівників організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– структура і механізм організації</li> <li>– організаційні системи та процедури</li> <li>– організаційні звичаї та ритуали</li> <li>– дизайн фізичного простору, фасадів і будівель</li> <li>– історії, легенди і міфи про визначних осіб і події</li> <li>– офіційне визнання організаційних цінностей і переконань</li> </ul>

«Командна» культура формується в компаніях, що працюють у динамічних галузях, рівень ризику в яких великий (реклама, розроблення програмного забезпечення) і майбутнє яких визначається рівнем новизни продукту, проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця.

«Клубна» культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи. Співробітники з великим стажем роботи в компанії одержують більшу винагороду, ніж «новачки». Як правило, індивіди стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних сферах.

«Академічна» культура передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Але, на відміну від «клубної», працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у своїй сфері. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. «Академічні» культури характерні для багатьох «вікових» компаній: університетів, державних установ. Однак така культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами фірми. Ефективна вона у стабільних середовищах.

Культура «фортеці» формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про виживання компанії. «Фортеця» не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійного зростання у періоди реструктуризації і скорочення компанії, коли вона пристосовується до умов зовнішнього середовища. Така культура небезпечна для рядових працівників, але відкриває хороші можливості впевненим у собі менеджерам. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями.

В роботі з підтримки корпоративної культури одним із найважливіших моментів є PR – як зовнішній, так і внутрішній. Внутрішній PR має підвищувати рівень лояльності та вмотивованості персоналу, а значить, і ефективність його діяльності. Крім того, створення позитивного іміджу компанії в очах власних співробітників впливає на імідж компанії ззовні, позаяк персонал є одним із каналів трансляції інформації назовні. Внутрішній PR має максимально тісно перетинатися з політикою управління персоналом і політикою компанії. В деяких компаніях цим питанням займається окремий структурний підрозділ, у деяких він входить в HR-департамент (дирекцію). Проте оптимальним для цього завдання є створення робочої групи із PR-менеджера, менеджера з управління персоналом, а також представника від колективу.

Ефективний розвиток корпоративної культури на підприємстві можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування і

подальшого моніторингу та підтримки. На підставі опрацювання наукових джерел та огляду практики діяльності підприємств процес формування корпоративної культури реалізовується переважно через такі етапи, як визначення цінностей корпоративної культури; формування поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

Інструменти інформаційного впливу на співробітників організації різноманітні, а саме застосовуються: міфи; корпоративні свята, корпоративне видання, різні промоушенакції і т. д. Формуючи корпоративну культуру на українських підприємствах обов'язково варто враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище та культуру. Особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим сильніша організація, що є важливою складовою стабільності економічного життя суспільства.

У національному характері українців, їх ментальності існувала (існує і сьогодні) ціла низка рис, які не вписуються в норми корпоративної культури. Витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, позапублічність життя багатьох тощо, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення, коріняться у глибинах національного характеру, етнічній психології нашого народу, які формувались упродовж багатьох століть. Негативно впливають на формування корпоративної культури такі риси характеру українців, як комплекс «меншовартості», сконцентрованість на внутрішніх переживаннях, «відступи у себе», поєднані із замкненістю та недовірою, настороженим ставленням людини до оточення, стиль притаєного існування з життєвою філософією «моя хата з краю, нічого не знаю», «тихіше води, нижче трави».



Негативно впливає на розвиток корпоративної культури – безпосередньо чи опосередковано – також інертність, пасивність до громадських справ, суміш індивідуалізму та егоїзму, надто приземлений прагматизм. До цього слід додати надмірну довірливість, піддатливість зовнішнім впливам, пристосуванство.

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Український індивідуалізм сформувався як пріоритет індивідуального над загальним, колективним, як вияв свободолюбства особистості. Цей аспект може розглядатися як позитивний фактор при утворенні акціонерного капіталу, яке здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю в ньому [26, с. 63].

Таким чином зазначена риса національного характеру українців об'єктивно сприяє формуванню корпоративної культури, норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи, яке мало прогресивний історичний сенс, призвело у свій час до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати і втримувати владу, що на сьогодні є гальмівним чинником процесу формування корпоративної культури.

Модель корпоративної культури організації найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, а тому корпорації, які виходять на ринок іншої країни, часто «не вписуються» із своїми культурними цінностями в існуючу систему її корпоративної культури. Зате специфіка корпоративної культури зарубіжної організації іноді може додатково стимулювати інтерес клієнтів до неї.

Формування культури на вітчизняних підприємствах повинно ґрунтуватися на детальному аналізі моделей корпоративної культури

економічно розвинутих країн з урахуванням особливостей соціально-економічного й національно-середовища України. Корпоративна культура організації повинна періодично оновлюватися. Зміни умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають оновлення корпоративної культури організації, що не відповідає новим умовам.

При визначенні основних напрямків формування та розвитку корпоративної культури сучасного українського підприємства слід враховувати наступні особливості українського національного стереотипу:

- мовний аспект корпоративних відносин на підприємстві з урахуванням регіональних мовних пріоритетів;
- відсутність яскраво вираженої національної свідомості в східних та центральних регіонах і сильні національні корені в західних;
- низький рівень ініціативності, чинопочитання;
- наявність певних розбіжностей у поглядах на національну свідомість та взаємовідносини релігійних конфесій в Україні;
- індивідуалізм та заздрість до успіхів колег по роботі;
- не раціональне використання робочого часу, необхідність постійного контролю за виконанням робочих обов'язків;
- поверховість у виконанні обов'язків, низька якість виконання робіт;
- небажання брати на себе відповідальність при виникненні необхідності прийняття важливих рішень.

Корпоративна культура, що будується з урахуванням національного стереотипу має бути певною мірою компромісною, що буде сприяти розвитку сталих взаємовідносин працівників з різними етичними поглядами та національними коренями та дасть змогу уникнути конфліктів в колективі на цьому підґрунті.

Для створення нової культури організації потрібно деякий час, оскільки вона потребує формування нової місії, цілей організації і її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності,

вкорінених традицій і процедур, оцінювання ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будівель. Позитивна корпоративна культура здатна ефективно впливати на персонал організації в цілому. Вирішальним при цьому виявляється узгоджене зусилля, вплив на кожного індивіда розглядається крізь призму можливого кінцевого результату.

Ідеальна корпоративна культура організації передбачає ситуацію, коли весь її персонал знає, що потрібно робити; володіє фаховою підготовкою і необхідними здібностями, за для досягнення поставленої мети організації.

Інтенсивна і цілеспрямована робота з персоналом організації може принести неабиякі результати створення корпоративної культури. Для формування бажаної корпоративної культури організації керівництво повинно пройти такі основні етапи:

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

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

- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

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

- оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в

конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників, а також міцною корпоративною культурою, особливим стилем керівництва, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

Створення корпоративної культури та чітке її дотримання дасть змогу:

- забезпечити ефективну роботу і стабільну економічну безпеку підприємства;

- гармонізувати й субординувати відносини між працівниками, між працівниками та менеджерами; попередити або розв'язати конфліктні ситуації; привабити клієнтів; забезпечити прийняття ефективних рішень.

Від правильно сформованої корпоративної культури залежить сила й ефективність роботи підприємства, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Довгостроковий успіх підприємства, перспективи його зростання, а також ефективної економічної безпеки підприємства не можливі без високої корпоративної культури.

Тож важливою умовою ефективного та сталого розвитку корпоративної культури є науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають її базові вихідні засади. В умовах забезпечення економічного і соціального розвитку розроблення принципів корпоративної культури обумовлене важливістю її впливу на діяльність підприємства. Принципи корпоративної культури повинні відповідати критеріям стабільного та ефективного розвитку підприємства. Підприємства, що мають на меті ефективний розвиток, особливу увагу звертають на розуміння та дотримання цих принципів у своїй діяльності.

Впровадження та дотримання принципів корпоративної культури дозволить зробити корпоративну культуру могутнім інструментом управління персоналом, забезпечить цілісність організації, створить

сприятливі умови для управління та сприятиме стабільному розвитку корпоративної культури.

Але аналіз публікацій за проблемою розвитку корпоративної культури доводить, що чимало питань залишаються невирішеними. Загалом автори акцентують увагу на принципах корпоративного управління. Автори досліджуються та аналізують принципи корпоративної культури провідних компаній світу. Ці дослідження показують, що всі ефективні підприємства розробляють та декларують принципи своєї діяльності. Основні принципи деяких компаній наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Принципи деяких провідних компаній світу, що сприяють розвитку корпоративної культури

Компанія	Принципи
Nordstorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сервіс для клієнта – насамперед;</li> <li>– важка робота й індивідуальна продуктивність;</li> <li>– ніколи не зупинятися на досягнутому;</li> <li>– бездоганність репутації;</li> <li>– бути частиною чогось особливого.</li> </ul>
Merck	<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративна соціальна відповідальність;</li> <li>– бездоганне вдосконалення у всіх аспектах компанії;</li> <li>– інновація, заснована на науці;</li> <li>– чесність і прямота;</li> <li>– прибуток від праці на користь людства</li> </ul>
IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сильні переконання, цінності та культура;</li> <li>– повага до особистості; – довічна зайнятість;</li> <li>– прийом працівників високого класу;</li> <li>– можливості кар’єри;</li> <li>– тривала підготовка;</li> <li>– єдиний статус;</li> <li>– система атестації та співбесід;</li> <li>– система рівнів та зарплати;</li> <li>– холістичний підхід до працівників; – участь персоналу в управлінні;</li> <li>– максимальна відповідальність;</li> <li>– заплановані обмеження для менеджменту;</li> <li>– горизонтальні зв’язки;</li> <li>– заохочення розбіжностей у поглядах.</li> </ul>
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність цинізму;</li> <li>– прийняття і пропаганда “добродійних американських цінностей”;</li> <li>– творчість, мрії і уява;</li> <li>– зосереджена увага до кожної деталі;</li> <li>– збереження і контроль магії Disney.</li> </ul>

## Продовження табл.1.4

Sony	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підняття японської культури і національного статусу;</li> <li>– бути інноватором, не наслідувати інших, робити неможливе;</li> <li>– заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності;</li> </ul>
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> <li>– право на свободу вибору;</li> <li>– виграти – перемогти інших у чесній боротьбі;</li> <li>– заохочення індивідуальної ініціативи; – важка робота і постійне вдосконалення</li> </ul>

Підходи до формування принципів є різні. Деякі компанії прагнуть мати не більше п'яти правил, деякі наводять ширший перелік. Однак потрібно також зазначити, що для найбільших компаній значна увага зосереджена на особистостях своїх співробітників. Повага, віра в особистість, ставлення до неї розглядаються як необхідна умова успішної роботи підприємства.

Для японських компаній характерним є принцип відданості корпорації. Варто зауважити, що для них прогрес технологій цінується менше, ніж доброзичливе ставлення до співробітників. На основі проведених досліджень можна зауважити, що принципи корпоративної культури є різноплановими, по-різному трактуються та істотно відрізняються, а отже, доцільно розглянути основні принципи корпоративної культури, уточнити їх зміст та систематизувати.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності організації дозволяє сформулювати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури.

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

із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури. Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують формування та розвиток корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Спробуємо окреслити найважливіші принципи корпоративної культури, характерні для підприємств України. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте на підставі проведеного аналізу літературних джерел, вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні, представлені на рисунку 1.3.

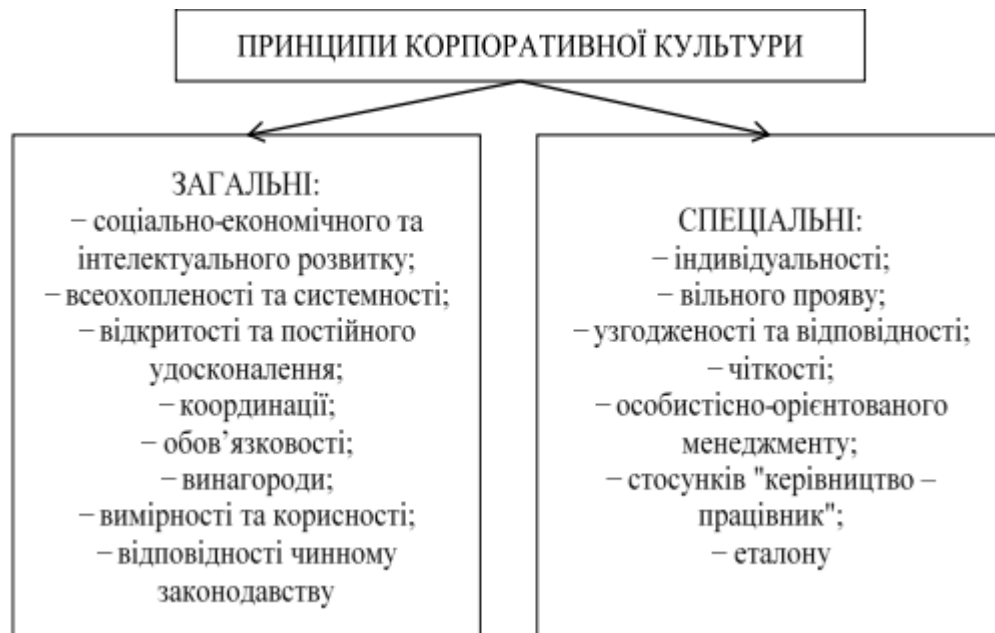


Рисунок 1.3 – Принципи формування та розвитку корпоративної культури [26, с. 24]

Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних підприємств, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання підприємство може доповнювати загальні принципи спеціальними (індивідуальними). Загальні враховують найважливіші характерні ознаки та властивості корпоративної культури

підприємства. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити спеціальні принципи. Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні ознаки та властивості корпоративної культури підприємства та розробляються конкретно для певного підприємства.

Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Загальні принципи формування корпоративної культури

Соціально–економічного та інтелектуального розвитку. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства.



Всеохопленості та системності. Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

Вимірності та корисності. Корпоративна культура на підприємстві повинна забезпечувати ефективну його діяльність. Саме тому виокремлення принципу вимірності, дозволить забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні тощо показники діяльності підприємства; Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

Відкритості та постійного удосконалення. Елементи, цінності, норми корпоративної культури передаються із покоління в покоління, проте сучасний науково–технічний прогрес не перебуває на місці, а отже, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з врахуванням, з одного боку, базових цінностей культури засновників підприємства, а з іншого, відповідність вимогам сучасної економіки, цінностей та потреб працівників. Отже, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

Координації. Цей принцип полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Вона повинна координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами. Оскільки дуже часто працівники підприємства поза його межами демонструють той чи інший тип корпоративної культури, особливо це появляється у бесіді з партнерами, клієнтами, оточуючими.

Обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

Винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакоvu та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативноправових актів та не суперечити їм.

Розроблення спеціальних принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно–правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо. До спеціальних принципів корпоративної культури слід віднести наступні принципи :

Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати під впливом різноманітних ситуацій, вона повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство [9].

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

Принцип чіткості. Цей принцип показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

Принцип особистісно–орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно–орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів[9].

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

ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей аніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність.

Принципи корпоративної культури формують доцільну поведінку її співробітників залежно від ситуації. Зважаючи на те, що останнім часом спостерігається зміна пріоритетів у шкалі цінностей працівників, такі з них, як обов'язок, дисципліна, покора утрачають своє значення, зате зростають цінності, пов'язані із самовираженням індивіда, корпоративна культура та її принципи виходять на перше місце в успішній діяльності підприємств.

Чіткі принципи корпоративної культури сприяють реалізації місії, цілей, завдань та стратегії підприємства, забезпечують прозоре та ефективне управління підприємством відповідно до вимог сьогодення. Удосконалені принципи корпоративної культури містять ключові аспекти, що сприяють її розвитку. Принципи формуються для компанії, загалом. Проте свої принципи можуть формувати також і окремі підрозділи організації. Принципи корпоративної культури відображають характер діяльності організації та особливості її корпоративної культури.

### 1.3 Мотиваційний вплив корпоративної культури на трудову діяльність

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме корпоративна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для

власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу корпоративна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [24, с.89].

Також «...зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств...» [66, с. 11].

Важливими мотиваційними засобами виступають різноманітні методи стимулювання, можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня задоволеності працею, можливість працювати самостійно і творчо: «корпоративна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки. Зміни корпоративної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом. Напрями роботи з персоналом, що зміцнюють і розвивають корпоративну культуру, отримують її як основу подальшого вдосконалення» [66, с. 7].

Взаємозв'язок «корпоративна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження наступних заходів: розробка системи винагород, розробка системи просування по службі, створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників [56, с.12].

Використання потенціалу корпоративної культури дає можливість суттєво підвищити результативність нематеріальних заходів мотивації праці [9; 63].

Вважаємо, що усі прояви корпоративної культури, як матеріальні, так і ціннісно–нормативні, справляють суттєвий вплив на мотивацію персоналу і підвищення продуктивності праці. При цьому можливості мотиваційного впливу засобів корпоративної культури є надзвичайно широкими, адже вони включають, крім традиційних засобів стимулювання праці, інші інструменти, які справляють опосередкований, але не менш сильний вплив (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Ієрархія потреб за Маслоу А. та способи задоволення потреб індивіда в рамках концепції корпоративної культури [39]

Назва	Спосіб задоволення індивіда на роботі
Потреба у самоактуалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення працівників до участі у важливих проектах;</li> <li>– надання можливості працювати творчо;</li> <li>– надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення;</li> </ul>
Потреба у визнанні і повазі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– визнання кваліфікації і заслуг працівника;</li> <li>– запровадження прозорих програм кар'єрного зростання;</li> <li>– статусне визнання (відповідне оформлення і розмір робочого місця, надання службового автомобіля, надання додаткових пільг і гарантій);</li> <li>– створення позитивного бренду роботодавця;</li> </ul>
Потреба у приналежності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен працівник;</li> <li>– наявність сприятливого соціально–психологічного клімату у групі;</li> <li>– наявність програм адаптації персоналу;</li> <li>– заходи, які сприяють покращенню соціально–психологічного клімату і збільшенню рівня лояльності (покращення системи внутрішньфірмових комунікацій, попередження і розв'язання конфліктів, спільне відзначення свят і важливих подій, фірмовий дизайн, фірмовий одяг, дрес–код;</li> <li>– забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень (налагодження зворотного зв'язку, створення виборних керівних органів, гуртків якості, запровадження програм «відкритих дверей», «через голову», «інноваційні пропозиції» та ін.);</li> </ul>
Потреба у безпеці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві;</li> <li>– медичне обслуговування, медичне страхування;</li> <li>– пенсійне страхування;</li> <li>– соціальні гарантії, встановлені державою, умовами колективного договору, кодексу організаційної культури;</li> </ul>
Фізіологічні потреби	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заробітна плата;</li> <li>– якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення і температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики та ін.);</li> <li>– інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини</li> </ul>

Усі способи задоволення потреб індивіда на роботі (від нижчих до вищих) можна віднести до сфери впливу корпоративної культури, а, отже, роль корпоративної культури у мотивуванні персоналу має не просто важливе, а й першочергове значення. Концепція корпоративної культури

значно розширює можливості пояснення способів задоволення потреб індивіда (на прикладі піраміди потреб Маслоу А.) на робочому місці.

Перевагою використання надбань теорії корпоративної культури у сфері мотивування персоналу є системний підхід, який дозволяє підпорядкувати усі процедури і заходи стимулюючого впливу на найманих працівників ціннісному компоненту управління, а, отже, створює можливість одержання додаткового ефекту.

Вважаємо, що мотиваційна функція корпоративної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на економічні результати діяльності підприємства. Розглянемо докладніше, за допомогою яких засобів забезпечується реалізація цієї функції. На нашу думку, засоби реалізації мотиваційної функції корпоративної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими корпоративної культури. Принциповою відмінністю подібного підходу до розуміння механізму і результатів мотивації праці від короткостроковому періоді (управління за цілями), використання персоналу лише як інструменту.

З метою, щоби процес побудови корпоративної культури мав перманентний характер, потрібно розвивати персонал, навчати як керівників так і співробітників культурі спілкування, ведення бізнесу, культурі поведінки в компанії і так далі. Тому наступною цеглиною в будівництві корпоративних цінностей виступає система розвитку персоналу та мотивації співробітників.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з мотивацією персоналу, більше того, на думку деяких вчених [7], три складові розвитку персоналу на підприємстві водночас є головними мотиваторами потреб робітників підприємства.

Згідно теорією А. Маслоу людьми керують різні мотиви від низьких до високих, від фізіологічних потреб (у їжі, сні, повітрі) і власної безпеки (здоров'я, майна, майбутнього) до соціальних мотивів (дружба, родина),

мотивів визнання та самоствердження та самовираження. Якщо ці мотиви відповідають стимулам персоналу, тоді лення роботою.

Основними мотиваторами персоналу на підприємствах залізничного транспорту до сьогодні залишаються ті, що дають відчуття безпеки (заробітна плата, соціальний захист). Мало розвинуті мотиватори, що створюють у працівників відчуття причетності до компанії, дають можливість особистісному розвитку співробітників, заохочують їх до участі у цікавих проектах, самовдосконаленні, зростанню їхньої відповідальності, тобто систему корпоративних цінностей, причетність до основної ідеї розвитку підприємства, на якому вони працюють. Недостатньо уваги приділяється розвитку людини, людському потенціалу, «емоційному потенціалу» [10, с. 62] в системі координат окремого підприємства, але процес вже зрушив з місця, але надалі його треба активно розвивати.

Для керівника важливо зробити пріоритетними ті мотиви, максимально будуть відповідати стимулам сукупного працівника його компанії. Щоб сформувати портрет сукупного працівника та виявити стимули треба знову ж традиційного є те, що останній орієнтований лише на досягнення конкретного результату в таки своєчасно за допомогою команди менеджерів проводити опитування співробітників, контролювати, вимірювати різні критерії, як, наприклад, задоволеність роботи в компанії, власними успіхами, рівнем заробітної плати, своїм соціальним статусом і т.д. і аналізувати ситуацію. Кількість цих критеріїв має бути однаковою для різних підгруп персоналу, обмеженою у кількості (не можна без кінця задавати питання), але в той же час повномасштабною (давати повну картину). Цей список формується командою топменеджерів.

У випадку, коли керівника не влаштовують задані цінності, він може спробувати їх змінити на свій лад. «Інструменти при цьому можуть бути матеріальні, умовно–нематеріальні та нематеріальні. До першої підгрупи відносяться такі, наприклад, як заробітна плата і доплати і надбавки, передбачені законодавством; премії загальні і індивідуальні, бальна

винагорода і таке інше» [10, с. 17]. Треба зазначити, що це самий розповсюджений інструмент управління системою мотивації в колективі, бо до недавнього часу цей аргумент – розмір заробітної плати відіграв переважачу роль при залученні персоналу, при управлінні ним. Така ситуація залишається на багатьох промислових підприємствах і до нині. Більше того, багато сучасних авторів продовжують використовувати цю тему у своїх дослідженнях, бо вважають цей аспект головним і вирішальним в системі мотивації персоналу. Наприклад, Гончарук А.Г. [15] розробив цілу систему залежності показників роботи підприємства, зокрема взаємозалежність продуктивності праці від проценту премій. Цей автор наполягає на застосуванні різних коефіцієнтів до різних груп персоналу: тільки він замість п'яти груп (адміністративно – управлінського персоналу, інженерно-технічного, службовців, робітників та обслуговуючого персоналу) виділяє три (основні виробничі робочі, допоміжні робочі та інженерно-технічний персонал, керівники, службовці та інший персонал).

На практиці або в колективному договорі прописують спеціальний підпункт, який обумовлює залежність заробітної плати керівника від розміру окладу робочої спеціальності. В такий спосіб штучно встановлюється соціальне партнерство, паритетні умови між кастою керівників і кастою робочих. За підсумками світових спостережень оптимальна залежність в 6–7 разів. Зменшення чи збільшення цього порогу негативно впливає на колектив та розбалансовує систему управління персоналом.

Безумовно, матеріальний стимулятор – найдієвіший, але використовувати в управлінні персоналом його треба дуже виважено. Краще, менш болісно, коли керівники більш активно залучають до системи управління персоналом інші інструменти впливу на мотивацію персоналу, орієнтовані на людський фактор. Це і умовно-нематеріальні інструменти: обов'язковий та необов'язковий соціальний пакет. До першого відносять оплату обов'язкового медичного страхування, листків непрацездатності, святкових днів, тощо. До другого – пільгове кредитування з боку



підприємства, надання безкоштовних стоянок для автомобілів, службових засобів зв'язку таких як корпоративний мобільний зв'язок, пільги для батьків при сплаті за дитячий садок, пільги при купівлі путівок на оздоровлення персоналу, допомога в підвищенні освіти та інші.

І нематеріальні інструменти – це ті, що насамперед формують корпоративну культуру підприємства, сукупність цінностей і норм. Це описані раніше форми визнання результатів, роботи співробітників, вибір кращих, створення приязливої атмосфери змагань, де кожен свідомо крокує до того, щоб бути кращим, стати визнаним, бути адекватно оціненим. Це набуття певного соціального статусу, просування по службі, набуття нових умінь та навичок, участь у реалізації важливих проектів, можливість самореалізації [7, с. 98].

Мотивація та її рівень на сьогоднішній день залишаються інтуїтивним знанням менеджерів, яке стає одним із ключових моментів при постановці цілей і прийнятті кадрових рішень [59, с. 300] Загальна мета вимірювання мотивації полягає в її оцінці, контролі і управлінні, щоб як наслідок, підприємство все ж таки досягло поставлених цілей [17, с. 115].

Як бачимо, формування корпоративної культури підприємства, розвиток та навчання персоналу та його мотивація – це три взаємопов'язані аспекти, на яких повинно будуватися сучасне ефективне управління персоналом на підприємствах.

## Висновки до розділу 1

Науково обґрунтовано, що корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка

забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно–інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально–трудовах відносинах.

Створення корпоративної культури та чітке її дотримання дасть змогу: забезпечити ефективну роботу і стабільну економічну безпеку підприємства; гармонізувати й субординувати відносини між працівниками, між працівниками та менеджерами; попередити або розв'язати конфліктні ситуації; привабити клієнтів; забезпечити прийняття ефективних рішень. Від правильно сформованої корпоративної культури залежить сила й ефективність роботи підприємства, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Резюмуючи викладене, можна сформулювати основні принципи побудови корпоративної культури, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки підприємства: створення такої системи найму, навчання та стимулювання персоналу, за якої співробітники розділяють цілі організації і працюють на їх досягнення; постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників; організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан підприємства та зміну ситуації в режимі реального часу; розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного й адекватного подолання проблемної ситуації; поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей; постійний

аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.

Використання теорії корпоративної культури у практиці управління персоналом створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції корпоративної культури передбачає використання специфічних інструментів, які сприяють створенню позитивного соціально–психологічного клімату, розвитку проактивності і креативності персоналу, прояву і вдосконаленню лідерських здібностей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

#### 2.1 Організаційно–економічна характеристика ПАТ «Українська залізниця»

Залізничний транспорт займає провідне місце у задоволенні потреб виробничої сфери та населення у перевезеннях, є важливим фактором забезпечення соціально–економічного розвитку України, укріплення її зовнішньоекономічних зв'язків. Публічне акціонерне товариство “Українська залізниця” (далі –товариство) є юридичною особою, що утворене відповідно до Закону України “Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування”, постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця”.

ПАТ «Українська залізниця», створене на базі 49 підприємств залізничного транспорту. Місцезнаходження товариства: 03680, м. Київ, вул. Тверська, 5. Де–факто є державним підприємством–монополістом у сфері залізничних перевезень.

Компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Товариство утворене як публічне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту

загального користування. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Укрзалізниці та підприємств залізничного транспорту.

Метою діяльності товариства є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що виконує (надає) товариство, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від провадження підприємницької діяльності.

Предметом діяльності товариства є:

- надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;

- надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інших послуг, пов'язаних з використанням об'єктів інфраструктури;

- проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення та інші види поліпшення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;

- будівельна діяльність, в тому числі організація спорудження будівель; спорудження житлових і нежитлових будівель; будівництво комунікацій; будівництво споруд; спеціалізовані будівельні роботи;

- будівництво залізниць і метрополітену;

- допоміжне обслуговування наземного транспорту;

- надання послуг локомотивної тяги; транспортування вантажів (переміщення вантажів без укладення договору перевезення) залізничними коліями загального та незагального користування;

- надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;

- надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти на залізничних коліях загального та незагального користування;
- надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення, а також охорона штучних споруд, об'єктів інфраструктури залізничного транспорту, провадження іншої охоронної діяльності;
- діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;
- надання транспортно–експедиторських послуг, організація перевезень залізничним транспортом, організація групових або індивідуальних відправлень вантажів;
- діяльність митного брокера та митного перевізника;
- виробництво, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування з відчепленням та надання послуг з технічного обслуговування залізничного рухомого складу, контейнерів і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті;
- надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально–пропарювальних робіт, а також дезінфекція вантажних вагонів;
- продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах;
- ремонт електромашин, виготовлення електрощитів, електроосвітлювальної апаратури та металоконструкцій;
- виготовлення, монтаж, ремонт, експертне обстеження, неруйнівний контроль, технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, безпечна експлуатація та ремонт об'єктів котлонагляду, вантажопідіймальних механізмів та інших технічних засобів;

- допоміжне обслуговування наземного транспорту, транспортне оброблення вантажів, інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, організація та забезпечення функціонування логістичних центрів з комплексного обслуговування у сфері залізничних вантажних перевезень;
- централізоване управління парками вантажних вагонів різної форми власності відповідно до стратегічної політики держави, виконання робіт з утримання та експлуатації вокзальних комплексів, надання послуг з використання вокзалів;
- випробування, обстеження та визначення технічного стану штучних споруд, земляного полотна з його спорудами та інших об'єктів інфраструктури;
- проведення аналізу та актуалізація екологічної політики, оцінювання процесів системи екологічного управління;
- розроблення нормативної, технічної, конструкторської та технологічної документації;
- виконання науково–дослідних, дослідно–конструкторських, випробувальних, проектно–вишукувальних робіт;
- виконання робіт із стандартизації у галузі залізничного транспорту;
- виготовлення та постачання технологічного обладнання для залізничного транспорту і його сервісне обслуговування;
- діяльність у сфері телекомунікації, надання послуг оператора телекомунікацій та Інтернету, технічне обслуговування мереж теле–, радіомовлення в межах промислової експлуатації;
- комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність;
- надання інформаційних послуг і консультування з питань інформатизації;
- надання комерційних послуг, послуг фотокопіювання, діяльність телефонних центрів, оброблення даних та розміщення інформації на веб–вузлах і пов'язана з ними діяльність;

- розроблення, впровадження, супроводження та експлуатація–автоматизованих систем керування, автоматизованих робочих місць та інформаційно–телекомунікаційних систем, систем, призначених для проведення наукових досліджень, проектування та управління;

- встановлення, технічне обслуговування та ремонт обчислювальної техніки і мережевого устаткування;

- створення, впровадження, експлуатація, супроводження комплексних систем захисту інформації в інформаційно–телекомунікаційних системах, надання послуг у галузі технічного захисту інформації згідно з вимогами законодавства;

- надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації, послуг електронного цифрового підпису, торгівля криптосистемами і засобами криптографічного захисту інформації згідно з вимогами законодавства;

- надання послуг електронного цифрового підпису згідно з вимогами законодавства;

- виробництво теплової енергії, транспортування її магістральними і місцевими (розподільними) тепловими мережами та постачання теплової енергії;

- діяльність у сфері електроенергетики та використання ядерної–енергії, розподілення електроенергії;

- торгівля електроенергією;

- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;

- електромонтажні роботи;

- надання послуг з централізованого теплопостачання,–водопостачання та водовідведення, збирання, оброблення і видалення відходів;

- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря;–

- забір, очищення та постачання води;



- надання послуг із здійснення виробничого контролю за устаткуванням, виготовленням, монтажем, ремонтом і безпечною експлуатацією машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки;
- забезпечення єдності вимірювань та метрологічна діяльність на залізничному транспорті;
- виготовлення та ремонт засобів вимірювальної техніки, випробувального обладнання;
- ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій та транспортних подій;
- надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення;
- здійснення контролю за виконанням вимог пожежної безпеки на залізничному транспорті загального та незагального користування;
- діяльність з виробничого екологічного контролю, моніторингу навколишнього природного середовища, проведення робіт з лісорозведення, утворення, утримання та відновлення захисних лісонасаджень;
- збирання, оброблення та видалення безпечних відходів, відновлення матеріалів;
- проведення землепорядних та землеоціночних робіт, проектування, будівництво нових і реконструкція наявних меліоративних систем та окремих об'єктів інженерної інфраструктури;
- виробництво харчових продуктів, торгівля продуктами харчування, – напоями, тютюновими виробами та товарами господарського призначення і алкогольними напоями;
- провадження торговельної діяльності, у тому числі комісійної, торговельно–посередницької та торговельно–закупівельної;
- оптова та роздрібна торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- провадження поліграфічної, видавничої, рекламної діяльності та надання пов'язаних з ними послуг;

- розповсюдження кіно – та відеофільмів, телевізійних та комп’ютерних програм, демонстрація кінофільмів, видання звукозаписів;
- провадження діяльності із забезпечення пасажирських і вантажних перевезень автомобільним транспортом;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- забезпечення функціонування дитячих залізниць;
- медична практика, інша діяльність у сфері охорони здоров’я;
- виробництво та реалізація фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- заготівля та переробка донорської крові та її компонентів;
- організація роботи лікарсько–експертних комісій з метою організації та проведення попередніх (під час приймання на роботу) та періодичних профілактичних медичних оглядів;
- здійснення медичного обслуговування на засадах добровільного медичного страхування;
- придбання, зберігання, перевезення, реалізація (відпуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;
- провадження діяльності з використання джерел іонізуючого випромінювання;
- провадження діяльності у сфері освіти, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, надання послуг з підготовки фахівців робочих професій;
- провадження діяльності з організації подорожей, перевезення та тимчасового розміщення туристів, інші види діяльності, пов’язані з туристичними послугами, у тому числі бронювання, організація відпочинку та санаторно–курортного лікування;
- організація та проведення виставок, конгресів, семінарів, конференцій, виставок–продажів, презентацій тощо;
- фізкультурно–оздоровча та спортивна діяльність, організація відпочинку та розваг;

- провадження діяльності у сфері сільського господарства, мисливства, лісництва та лісозаготівель і надання пов'язаних з ними послуг;
- оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, виготовлення виробів із соломи та рослинних матеріалів для плетіння;
- металургійне виробництво;
- виробництво бетону і виробів з бетону і залізобетону;
- виробництво меблів;
- виробництво гумових і пластмасових виробів;
- виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції;
- виробництво готових металевих виробів та металоконструкцій, крім машин і устаткування;
- ремонт і монтаж машин і устаткування;
- збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- заготівля та переробка металобрухту, кольорових і чорних металів;
- виробництво особливо небезпечних хімічних речовин, виконання робіт, пов'язаних з небезпечними хімічними речовинами;
- розвідувальне буріння та свердління, відбирання зразків порід для будівельних, геофізичних, геологічних цілей, добування корисних копалин та розроблення кар'єрів, підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- провадження діяльності у сферах архітектури та інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в зазначених сферах, картографічна діяльність і діяльність з надання даних щодо просторових параметрів;
- виконання маркшейдерських робіт;
- діяльність з розроблення документів, що обґрунтовують обсяги викидів забруднюючих речовин для підприємств, установ, організацій та фізичних осіб — підприємців, контроль якості стічних вод;

- виконання робіт та надання послуг з технічного аудиту, інспекційного та приймального контролю;
- зберігання та перевезення вибухових матеріалів промислового–призначення, проведення вибухових робіт;
- обслуговування будинків і територій;
- надання житлово–комунальних послуг, утримання, експлуатація і ремонт об’єктів житлового фонду, гуртожитків, об’єктів соціально–побутового призначення, комунального господарства;
- складське господарство та допоміжна діяльність у сфері– транспорту;
- діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні–випробування та дослідження;
- добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю;
- добування піску, гравію, глини і каоліну;
- лісопильне та стругальне виробництво;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення, вентиляції та кондиціонування;
- діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
- діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними–матеріалами та санітарно–технічними виробами;
- роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах;
- надання послуг з фінансового лізингу, оренди, прокату;
- емісія цінних паперів, у тому числі боргових;
- науково–технічна, бібліотечно–бібліографічна, довідково–інформаційна діяльність;
- провадження діяльності, пов’язаної з державною таємницею; організація та забезпечення безпеки спеціальних видів зв’язку;

- виготовлення, розповсюдження та надання вантажовідправникам запірно-пломбувальних пристроїв;
- реконструкція, технічне переоснащення, капітальний ремонт та утримання контактної мережі та інших технологічних мереж;
- діагностика, експертне обстеження та випробування контактної мережі та високовольтного обладнання;
- розроблення та здійснення заходів з мобілізаційної підготовки та цивільного захисту.

Товариство діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за наслідки своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Фінансово–господарська діяльність товариства провадиться відповідно до фінансового плану, який складається товариством згідно із законодавством та затверджується вищим органом товариства. Товариство самостійно визначає свою організаційну структуру (рис. 2.1), встановлює чисельність працівників і штатний розпис, формує облікову політику.

До структури входить 6 залізниць, заводи, інформаційно–обчислювальний центр, проектні та конструкторські бюро, медичні заклади, логістичний центр та ін.

Для забезпечення функціонування товариства утворюються органи товариства, а також апарат управління товариством (рис. 2.2)



Рисунок 2.2 – Структура управління АТ «Укрзалізниця»

Органами товариства є:

- загальні збори;
- наглядова рада;
- правління;
- ревізійна комісія.

Вищим органом є загальні збори акціонерів. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України. Колегіальним виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є правління. Основною формою роботи правління є засідання, які можуть бути проведені за допомогою технічних засобів зв'язку (в тому числі за допомогою телефонної конференції або відеоконференції). Допускається також прийняття рішень правлінням шляхом проведення заочного голосування (письмового опитування) або іншим допустимим способом відповідно до законодавства.

ПАТ “Українська залізниця” є основним перевізником вантажів та пасажирів, що становить 82,4% від загального вантажопотоку та 33,4% пасажиропотоку в країні.

Статутний капітал товариства становить 229879115000 (двісті двадцять дев'ять мільярдів вісімсот сімдесят дев'ять мільйонів сто п'ятнадцять тисяч) гривень. Статутний капітал товариства поділяється на 229879115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229879115 простих іменних акцій, що становить 100 % статутного капіталу товариства.

Трудовий колектив товариства становлять усі фізичні особи, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, цивільноправового договору) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівників з товариством.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат,

премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (міжгалузевими) угодами.

ПАТ “Українська залізниця” є ключовим стратегічним активом держави, забезпечує 3% ВВП економіки України, має 270 млрд грн активів (з них ~220 млрд грн власний капітал), один з найбільших платників податку – в 2016 р. виплачено 15 млрд грн, є містоутворюючим підприємством в багатьох регіонах.

ПАТ “Українська залізниця” – двигун економічного розвитку: 58% вантажообігу в державі забезпечується залізничним транспортом; має ключове значення для підтримки експортного потенціалу держави; має стратегічне значення для розвитку транзитного потенціалу держави – 4 з 10 Міжнародних транспортних коридорів проходять через Україну.

Підприємство виступає ключовим активом для забезпечення мобільності населення і єдності держави – 43% пасажирообігу, в тому числі пільгових категорій громадян. Укрзалізниця – найбільший працедавець в Україні – 272 тис. робітників (і понад 400 тис. членів їх сімей), або 1,5% від усіх зайнятих.

Місією підприємства є забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням майбутніх потреб економіки та населення.

ПАТ «Укрзалізниця» є лідером на транспортно–логістичному ринку Європи за рахунок надання якісних і економічно привабливих послуг. ПАТ «Укрзалізниця» ефективно виконує роль національного перевізника пасажирів і вантажів та раціонально управляє залізничною інфраструктурою, забезпечуючи стійкий ріст економіки України.



ПАТ «Укрзалізниця» є провідною соціально відповідальною компанією, привабливою для співробітників, яка турбується про захист довкілля, надійним і відкритим партнером для суспільства.

Але останні роки характеризуються критичним зносом основних фондів. Експлуатаційний парк пасажирських вагонів складає 66% від інвентарного, зношеність парку – 87%. Вантажні вагони – робочий парк складає 64% від інвентарного, зношеність парку – понад 90%. Фактичний рівень капітальних вкладень значно скоротився.

З 2014 по 2019 рік скоротились обсяги перевезень залізничним транспортом та їх привабливість (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка тарифного вантажообігу та пасажирообігу за 2014–2019 роки

Останнім часом має місце погіршення соціальної привабливості підприємства (рис. 2.4): середня заробітна плата на ПАТ «Укрзалізниця» є на 10 % нижчою від середньої заробітної плати в Україні



Рисунок 2.4 – Динаміка інфляції, середніх зарплат у державі та на ПАТ «Укрзалізниця»

У січні–грудні 2017 року місце залізничників у рейтингу заробітних плат в Україні опустилось на 4 позиції (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Місце залізничників у рейтингу заробітних плат

Ключовими наслідками такої ситуації є : дефіцит кадрів, особливо на робочих спеціальностях (на виробництві та в обслуговуванні інфраструктури); низька мотивація персоналу, що не дозволяє ефективно впроваджувати ініціативи з підвищення продуктивності праці і поліпшення виробничих процесів.

До структури ПАТ “Українська залізниця” входить відокремлений структурний підрозділ «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя–1» Державного підприємства «Придніпровська залізниця», який розташований за адресою м. Запоріжжя, вул. Барикадна, 20. Його й було обрано для дослідження процесів формування корпоративної культури на підприємстві. Динаміка показників роботи підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності Відокремленого структурного підрозділу «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя–1» Державного підприємства «Придніпровська залізниця»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Виробнича потужність (ВП), млн. грн	232,1	230,2	221,0
Обсяг товарної продукції у зіставній оцінці, млн. грн	221,0	220,1	186,4
Середньорічна чисельність персоналу основної діяльності (Ч), осіб	573	567	565
Коефіцієнт використання виробничої потужності (Квп)	95,2	95,6	84,9
Виробіток товарної продукції на одного працівника (ПП) млн.грн	0,39	0,39	0,33

В результаті застосування методик виявлення мотиваційного профілю встановлено, що керівництво виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 вдається як до матеріальної, так і до нематеріальної мотивації. Але, все ж таки, мотивація професійної діяльності більшості опитуваних обумовлена матеріальними стимулами.

За останні три роки обсяг товарної продукції, виробнича потужність поступово зменшувались, що спричинило спад середньорічної чисельності персоналу та продуктивності праці (табл.. 2.2).

Таблиця 2.2 – Вплив соціально–економічних факторів на продуктивність праці персоналу

Показник	Базовий рік 2018	Звітний рік 2019	Відхилення +/-
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб.	563	562	-1
Річний виробіток на одного працюючого, тис.грн	330,9	331,7	-59,2
Обсяг товарної продукції у зіставних цінах, млн.грн	220,1	186,4	-33,7

Таким чином, економічна криза в країні та воєнний конфлікт, що відбувається на сході України, призвели до скорочення обсягів перевезень, продуктивності праці та заробітної плати.

## 2.2 Характеристика кадрового складу та стану корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»

Проведено аналіз кадрового складу в дільниці резерву провідників Відокремленого структурного підрозділу «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя–1» Державного підприємства «Придніпровська залізниця». Результати аналізу чисельності персоналу в дільниці резерву провідників наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 філії «Пасажирська компанія» ПАТ «Українська залізниця» за 2017–2019 роки, осіб.

Підрозділ	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Резерв провідників	591	575	577

Я видно з даних таблиці, чисельність резерву провідників у 2017 році скоротилась на 3 %, у 2018 році незначно зросла. Проаналізовано склад

персоналу та його динаміка за 2017–2019 роки, дані аналізу наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності і складу персоналу

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення осіб. / %
Середньоспиксова чисельність персоналу працівників основної діяльності	563	562	-1
У складі персоналу основної діяльності:			
чоловіки, їхня питома вага,%	25	25	0
жінки, їхня питома вага,%	75	75	0
Середньоспиксова чисельність:			
робітників	547	542	-5
їхня питома вага,%	97,2	96,4	-0,8
інженерно–технічні працівники, службовці, інші категорії працівників	16	20	+4
їхня питома вага,%	2,8	3,6	0,8
Основні робітники	542	537	-5
їхня питома вага,%	99,1	99,1	0

За 2019 рік скоротилась кількість робітників на 5 %, а кількість інженерно–технічних працівників, службовців, інших категорій працівників зросла на 4 %.

Проаналізовано віковий склад персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1, дані наведені в таблиці 2.5 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5 – Віковий склад персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 за 2017–2019 роки, осіб

Період	Загальна кількість працівників, осіб	Віковий інтервал			
		до 18 років	від 18 до 39 років	від 40 до 54 років	від 55 до 60 років
2017	591	0	329	243	19
2018	575	0	308	257	10
2019	577	0	311	259	7

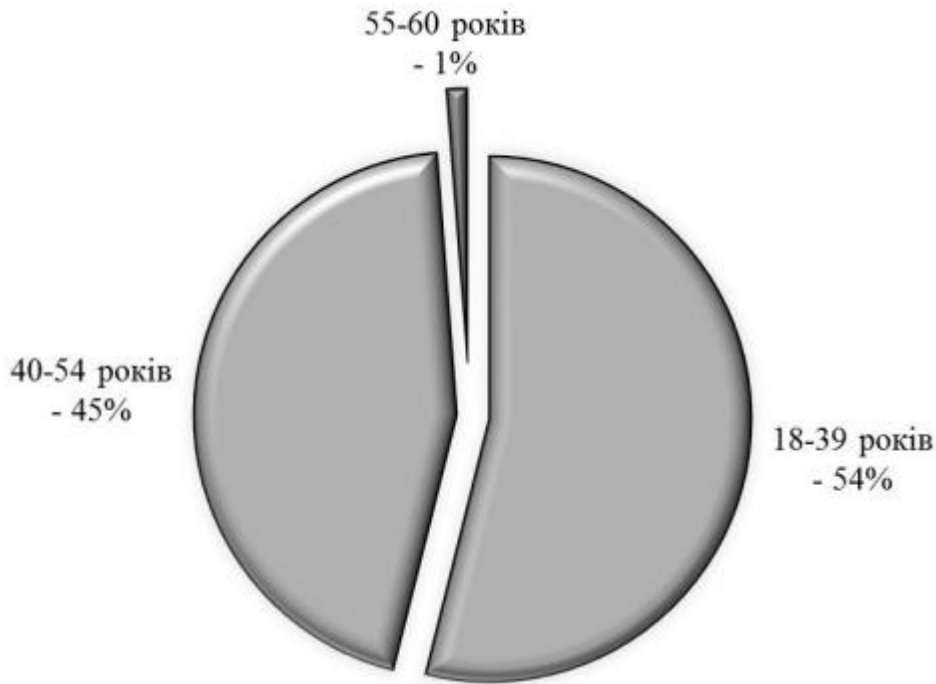


Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 у 2017 році

Як видно з рис.2.3, віковий склад персоналу розподілений рівномірно по всій віковій структурі. В таблиці 2.6 представлено освітній склад персоналу підприємства.

Таблиця 2.6 – Освітній склад персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 за 2017–2019 роки, осіб.

Період	Загальна кількість працівників, осіб	Освіта, %			
		середня	середньо технічна	середньо спеціальна	вища
2017 рік	591	120	397	49	25
2018 рік	575	98	402	48	27
2019 рік	577	103	395	51	28

На рисунку 2.4 надана освітня структура персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя1 у 2017 році.

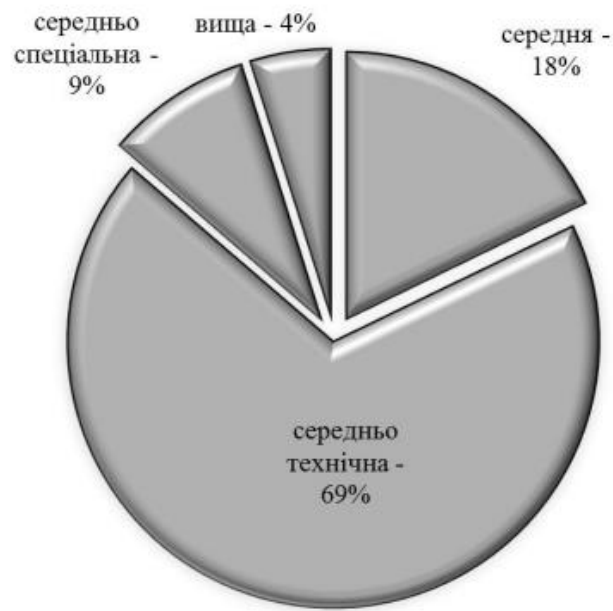


Рисунок 2.4 – Освітня структура персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя1 у 2017 році

Персонал підприємства в основному має середньо–технічну освіту (69 %) та середню освіту (18 %), незначна кількість працівників має середньоспеціальну (9 %) та вищу (4 %) освіту.

Посада "Провідник пасажирського вагону" відноситься до категорії "Робітники". Кваліфікаційні вимоги – повна або базова загальна середня освіта. Професійно–технічна освіта або підготовка безпосередньо на виробництві. Без вимог до стажу роботи.

Провідник у своїй діяльності знає та застосовує:

- будову, обладнання пасажирських вагонів усіх типів, візків–пасажирських вагонів усіх типів, гальмового обладнання, будову та принцип роботи автозчепу, підвагонного обладнання;

- будову СКНБ, СПС (системи пожежної сигналізації), установок кондиціонування повітря та високовольтного опалення, порядок обслуговування та регулювання приладів опалення, примусової вентиляції, електрообладнання, холодильних установок, протипожежного обладнання;

- правила користування обладнанням у вагоні, яке призначене для обслуговування пасажирів і рятування їх у аварійній ситуації;
- інструкцію із забезпечення пожежної безпеки у вагонах пасажирських поїздів;
- інструкцію з безпечного ведення робіт;
- рекомендації з надання першої (долікарської допомоги): географічне розташування найважливіших станцій залізничної мережі;
- порядок користування службовими розкладами пасажирських поїздів; посадову інструкцію провідника пасажирського вагона;
- форми обліку та звітності, що застосовуються, порядок їх ведення та складання. Під час обслуговування вагонів міжнародного сполучення додатково повинен знати: іноземну мову в обсязі, передбаченому програмою спеціальної підготовки, яка забезпечує спілкування з пасажирами з службових питань;
- транспортну географію країн згідно з маршрутом прямування поїздів;
- правила ведення дорожньої документації, перевезень пасажирів та багажу;
- тарифи міжнародного сполучення;
- поїзні і маневрові сигнали, що застосовуються на залізницях по маршруту прямування поїзда.

За своєю основною діяльністю провідник виконує певні обов'язки та функції:

- забезпечує високу культуру обслуговування пасажирів на шляху прямування поїзда та їх безпеку в аварійній обстановці – у разі обслуговування вагонів у поїздах приміського сполучення та у парках відстою вагонів;
- утримує внутрішнє обладнання вагона та знімного інвентаря у справному стані;
- забезпечує безпечну посадку та висадку пасажирів;



- розміщує пасажирів у вагоні згідно з їх проїзними документами;
- забезпечує безвідмовну роботу приладів опалення, освітлювання, вентиляції, установок кондиціонування повітря та холодильних установок;
- забезпечує опалення вагонів у зимовий час і підтримує в них нормальну температуру;
- регулює роботу примусової вентиляції пристроїв кондиціонування повітря, приладів освітлювання і опалення;
- стежить за роботою електрообладнання, кип'ятильника, нагріванням букс за допомогою приладу СКНБ (система контролю нагрівання букс), перевіряє роботу ручного гальма;
- забезпечує пасажирів постільною білизною і чаєм;
- у фірмових та міжнародних поїздах додатково пропонує пасажирам– чай, каву та кондитерські вироби – цілодобово;
- на прохання пасажирів з дітьми, інвалідів та пристарілих у фірмових та поїздах міжнародного сполучення доставляє на місце пасажирів з вагона–ресторана або буфета різну замовлену продукцію;
- одержує і здає постільну білизну, продукти чайної торгівлі, забезпечує вагони паливом і водою у разі відсутності екіпірувальної бригади;
- обов'язково заправляє та прибирає постільну білизну у фірмових і поїздах міжнародного сполучення, а у пасажирських та швидких поїздах дальнього прямування – на прохання пасажирів спальних вагонів;
- складає акти на зіпсовані або знищені матеріальні цінності і в установленому порядку проводить стягнення їх вартості з винних осіб;
- сповіщає пасажирів про назву зупинних пунктів та тривалість стоянок поїзда на них;
- надає у разі потреби першу (долікарську) медичну допомогу–пасажирам;
- на спеціальних бланках складає звіти;
- своєчасно повідомляє начальника (механіка–бригадира) поїзда про наявність вільних місць та місць, що будуть звільнені у вагонах;

- виконує вологе та сухе прибирання вагона (при цьому прибирає туалети із застосуванням дезрозчину);
- навіщує на вагон порядкові номери і маршрутні дошки;
- заправляє твердим паливом, чистить топки і зольники від золи та шлаку;
- забезпечує подавання охолодженої кип'яченої води за допомогою насоса або спеціальних пристроїв;
- приймає та здає за інвентарним описом і накладними внутрішнє обладнання та знімний інвентар вагонів (згідно з посадовою інструкцією провідника пасажирського вагона);
- у поїздах міжнародного сполучення провідник додатково здійснює: оформлення дорожньої відомості, митні декларації і пред'являє їх митним органам для відмітки, отримує та здає валюту, продає пасажирам плацкарт та оформлює доплатні квитанції згідно з діючими тарифами міжнародного сполучення, оформлює встановлені відмітки на проїзних документах міжнародного сполучення за вимогами пасажирів, контролює виконання встановлених для пасажирів правил під час прямування поїзда у прикордонному районі і по перегону між прикордонними станціями;
- у разі обслуговування останнього вагона провідник забезпечує– контроль за станом хвостових сигнальних ліхтарів;
- огороджує хвіст поїзда під час зупинки у випадках: під час підходу у разі виклику пожежного поїзда, допоміжного локомотива, відбудовного поїзда;
- при цьому провідник хвостового вагона зобов'язаний забезпечити захист состава;
- бере участь у скороченому випробуванні автогальм;
- знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності;

– знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

В поняття «корпоративна культура» вкладають елементи поведінки провідника, його відношення до праці, взаємовідносини між керівниками та підлеглими, рівень самосвідомості співробітників.

Корпоративна культура – це водночас і зовнішній вигляд провідників, спецодяг, чи однакові краватки, хустинки, сорочки чи таке інше; і єдині вимоги до ведення документації, що витримується в єдиному форматі, в одних і тих самих кольорах, і ті ж кольори, і знаки, що асоціюються з компанією – тобто, в ПАТ «Укрзалізниця» багато зовнішніх елементів, тих, що можна побачити, почути, доторкнутися до них. Всі вони формують «однаковість», якщо можна так виразитися, тобто причетність до Укрзалізниці, а це фактор, що об'єднує людей.

Але є і невидима сторона справи. Цінності, соціальні установки, моральні принципи, ділова етика – це ті цінності, що не надруковані і не вивішені на стінах підприємства. Саме вони формують соціально – психологічний клімат у колективі, відношення працівників до роботи, до колег, до начальників. Це та ідеологія, що в радянські часи об'єднувала, наприклад, цілу державу. А зараз по такому ж принципу, будується ідеологія ПАТ «Укрзалізниця» [70, с. 342].

Ці цінності передаються в усній формі від одного працівника до іншого, від «старого» до новачка. Але саме вони відіграють вирішальну роль, бо як норми моралі для людини в суспільстві, так і ці правила впливають на підсвідомість. Вони примушують співробітників діяти в унісон згідно з загально усвідомлюваними нормами поведінки, властивими Укрзалізниці.

Головна задача корпоративної культури – об'єднати людей – працівників ПАТ «Укрзалізниця» не тільки зовні, скільки внутрішньо. Завдяки міцній корпоративній культурі Укрзалізниці подібна великій родині, коли кожний співробітник вживає тільки ті заходи, які найкращим чином

служать її блага. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки визнає ідеали компанії, чітко дотримується правил та норм поведінки в організації, але і внутрішньо сприймає корпоративні цінності. В цьому випадку культурні цінності організації стають власними цінностями співробітника.

Стратегія розвитку компанії ПАТ «Укрзалізниця» заснована на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування компаній, одним з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанія веде чесний та прозорий бізнес, будує лояльні відносини з суспільством, проявляє турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії – розуміння, що підприємство працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем – запорука успішної та стабільної роботи.

Політика роботи з персоналом ПАТ «Укрзалізниця» спрямована на формування нової моделі європейського підприємства й конкурентного роботодавця. Так, у рамках проекту «Внутрішній ринок праці» після аналізу надісланих резюме було відібрано 7 найкращих фахових працівників до участі у проекті «Інноваційний підхід до опису бізнес-процесів».

Деяких працівників структурних підрозділів Товариства направлено на стажування в регіональні філії, частина працівників приєдналися до команди фахівців головного офісу ПАТ «Укрзалізниця». Проект «Внутрішній ринок праці» створений лише для залізничників. Він стартував у лютому 2016 року. Мета проекту – виявити найбільш талановитих і активних працівників галузі, які бажають розвиватися та застосовувати свої знання в інших напрямках. Це можливість будувати горизонтальну кар'єру через залучення до роботи в проектних групах, стажування та підвищення кваліфікації.

Завдяки проекту «День відкритих дверей», який у липні пройшов на 5 центральних вокзалах регіональних філій, працівниками структурних підрозділів ПАТ «Укрзалізниця» стали 47 залізничників. Проект реалізовувався з метою пошуку персоналу, насамперед гостродефіцитних

масових професій. Одне з основних завдань цього проекту полягало не тільки в тому, аби знайти конкретних робітників, а в тому, щоб зробити Укрзалізницю більш відкритою для суспільства й тим самим підвищити поінформованість людей відносно роботи залізничного транспорту. Показово, що претенденти на посади серед причин свого вибору роботи на залізниці найчастіше вказували на масштабність компанії та пов'язані із цим широкі кар'єрні можливості.

ПАТ «Укрзалізниця» презентує себе як роботодавця перед студентами. У квітні 2016 року компанія взяла участь у «Днях кар'єри» Київського національного університету ім. Т. Шевченка та відкрито розповідала про зміни й реформи, можливості для молодих фахівців.

Кадрова політика ПАТ «Укрзалізниця» спрямована на формування нової моделі європейського підприємства й конкурентного роботодавця. Спільно з міжнародними кадровими порталами HeadHunter ([www.hh.ua](http://www.hh.ua)), Rabota ([www.rabota.ua](http://www.rabota.ua)) діє програма залучення до роботи в компанію персоналу різного рівня: від лінійних співробітників до керівників і фахівців за всіма напрямками. Ці інтернет-майданчики з пошуку роботи стали платформою для розміщення актуальних вакансій у всіх регіонах України, де ПАТ «Укрзалізниця» реалізує пошук кандидатів. Також на офіційному сайті ПАТ «Укрзалізниця» ([www.uz.gov.ua](http://www.uz.gov.ua)) додано розділ «вакансії», у якому можна ознайомитися з необхідним пакетом документів для участі у відкритих відборах, актуальними вакансіями та вимогами до посад. Завдяки відкритому доступу широких мас до вакансій компанія отримує велику кількість відгуків та має можливість обирати кандидатів з різних сфер бізнесу.

Окрім того, з початку роботи ПАТ «Укрзалізниця» Департаментом управління персоналом та соціальної політики спільно зі своєю командою працівників з кадрів регіональних філій та філій реалізовано багато інших масштабних проектів, наприклад, форум «Залізничні агенти змін», а також проект вивчення іноземної мови для дітей «Go Camp», завдяки якому

Укрзалізниця долучилася до національної програми «Україна Speaking». Проект реалізовувався з 21 червня до 4 липня на базі дитячого лікувально-оздоровчого центру «Сонячний» за участю громадської організації Go Global. Вивчали англійську в літньому таборі понад 200 дітей залізничників.

У компанії започатковані сучасні підходи до кадрової політики та розвитку персоналу. Вони базуються на колегіальному прийнятті рішень, урахуванні ініціатив працівників, підвищенні їх мотивації та менеджерських компетенцій, відкритому прозорому відборі керівників, зниженні корупційних ризиків у роботі з персоналом.

Також проводяться корпоративні заходи для зміцнення колективу, розкриття талантів працівників, кращої самореалізації. У червні відбувся перший аматорський велопробіг під гаслом «Українська залізниця єднає державу» – на велотрасі зустрілися 125 працівників ПАТ «Укрзалізниця». У серпні закінчилася ІХ Спартакіада серед залізничників, у якій перемогу виборола команда регіональної філії «Донецька залізниця». Залізничники з усіх куточків України змагалися в семи видах спорту, даруючи вболівальникам яскраві емоції від напруженої й видовищної боротьби. Талісманом спартакіади став герой–машиніст Микола Патуз, якого вигадав першокласник Іван Нікітенко з смт Новгородське (Донецька обл.) під час конкурсу дитячого малюнка, який проводився ПАТ «Укрзалізниця» до Дня захисту дітей. Конкурс малюнків проводився серед дітей залізничників на тему: «Талісман (символ, герой) ПАТ «Укрзалізниця». Компанія подарувала учасникам подорож ретропоїздом. Загалом на конкурс надійшло близько 500 яскравих малюнків з усіх куточків України. Також приділяється увага соціальній підтримці пенсіонерів і ветеранів галузі. Зокрема, 2016 року вперше збільшили кількість заїздів до медикореабілітаційного центру лікарні Клубівки, організували оздоровлення непрацюючих пенсіонерів залізничного транспорту для понад 1600 осіб у більшості відомчих лікувально-оздоровчих закладах ПАТ «Укрзалізниця».

Департамент управління персоналом та соціальної політики разом з усією командою готовий і надалі відкрито та прозоро працювати, змінюючи підходи задля того, щоб у центрі роботи з персоналом став ініціативний, активний, клієнтоорієнтований та мотивований персонал, соціально захищений, готовий бути агентом змін, які відбуваються на шляху реформування залізничної галузі.

Отже, корпоративну культуру ПАТ «Укрзалізниця» можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість послуг і задовольнити вимоги споживачів.

### 2.3 Аналіз мотивації трудової діяльності персоналу ПАТ «Укрзалізниця»

Мотивація трудової діяльності персоналу ПАТ «Укрзалізниця» відбувається за двома основними напрямками: матеріальна мотивація та нематеріальні стимули. За Галузевою угодою на виплату щомісячної надбавки за вислугу років було спрямовано близько 2 млрд грн, на надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів – 1,1 млрд грн, матеріальну допомогу на оздоровлення – 418,6 млн грн, додаткові відпустки – 307 млн грн, на заходи з охорони праці – 353,7 млн грн, а також профінансовані інші соціальні гарантії.

Згідно офіційних даних, середньомісячна заробітна плата працівників товариства за 2020 рік в червні місяці склала 11256 грн., що знижує показник 2019 року на 20,0%. У 2016 році вдалося вперше за тривалий період підвищити тарифні ставки й посадові оклади працівників на 20–25%. Проте за 2019–2020 показники знизились. У галузевих оздоровчих закладах відновлювали здоров'я понад 43 тис. осіб, у тому числі 12 тис. дітей

залізничників. За галузевою угодою, у 2016 році чимало працівників пройшли перепідготовку, оволоділи новими та суміжними професіями. Проте у 2019 році серед працівників спостерігалась рекордна текучість кадрів – 9,2% (для порівняння: у 2016 році – 4,2%) За підсумками 2020 року цей показник може досягти відмітки в 15%.

У галузевих професійно–технічних центрах та на виробництві було підготовлено більше 2,7 тис. робітників, перепідготовлено понад 5,6 тис. робітників, підвищили кваліфікацію майже 34 тис. робітників.

У 2016 році тривала робота зі створення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням.

В елементах операційних витрат витрати на оплату праці працівників операційної діяльності заплановано у сумі 30479,3 млн. грн., що більше попередніх років на 6076,8 грн. (на 24,9%) та більше очікуваного виконання 2018 року на 5035,1 млн. грн. (на 19,8%).

Фонд оплати праці на 2019 рік по ПАТ «Укрзалізниця» з урахуванням витрат на оплату праці працівників, зайнятих в інвестиційній діяльності (капітальних інвестиціях що здійснюються господарським способом), заплановано у сумі 31363,8 млн. грн., що більше плану 2018 року на 6297,4 млн. грн. (на 25,1%) та більше очікуваного виконання 2017 року на 5229,1 млн. грн. (на 20%).

Фонд оплати праці розрахований виходячи із оптимальної кількості персоналу, що забезпечують діяльність галузі, розрахункової середньомісячної заробітної плати, з урахуванням введення в ПАТ «Укрзалізниця» корпоративної системи оплати праці та виплатою винагороди за підсумком роботи за рік.

Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника заплановано на 2020 рік у розмірі 11256 грн., що більше плану 2018 року на 29,7% та очікуваного виконання 2017 – на 26,2%.



Для забезпечення підвищення мотивації працівників до високоефективної праці керівництвом ПАТ «Укрзалізниця» прийнято рішення про введення корпоративної системи оплати праці працівників ПАТ «Українська залізниця».

З метою мотивації персоналу до раціонального використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці у 2 кварталі 2020 року заплановано виплату винагороди за підсумком роботи за 2019 рік у розмірі 50% посадового окладу, що склався на кінець року.

Проектом фінансового плану заплановано недержавне пенсійне забезпечення залізничників у сумі 18,0 млн.грн., що на рівні плану 2019 року, відповідно до статті 16 Закону України «Про Залізничний транспорт», якою передбачено право за рахунок власних коштів створювати недержавний пенсійний фонд та виплачувати залізничникам галузеву пенсію. Також, Галузевою угодою між Укрзалізницею та профспілками передбачено розробити і запровадити програму недержавного пенсійного забезпечення залізничників.

Витрати на відрахування профкому в розмірі 0,5% від фонду оплати праці складають 156,8 млн. грн., що більше плану 2018 року на 23,6 млн.грн. або 17,7%. в основному за рахунок зростання фонду оплати праці.

Для ПАТ «Укрзалізниця» одним із пріоритетних завдань є забезпечення оздоровлення працівників, їх дітей та пенсіонерів в оздоровчих закладах. Тому з метою виконання умов колективних договорів та Галузевої угоди, а також уникнення трудового спору між профспілкою залізничників і транспортних будівельників України та Кабінетом Міністрів України проектом фінансового плану передбачені відрахування профкому в розмірі 0,5% від фонду оплати праці.

Методи мотивації працівників – один з основних елементів корпоративної культури підприємства. Для діагностики стану мотивації персоналу в дільниці резерву провідників виробничого підрозділу

пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 проаналізовано структуру та динаміку фонду оплати праці (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка фонду оплати праці підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1

Показники	2018 рік		2019 рік	
	Тис. грн.	Питома вага у фонді оплати праці,%	Тис. грн	Питома вага у фонді оплати праці,%
1. Робітники:				
Середньорічна чисельність, осіб	55 1	*	545	0.95
Погодинна оплата за тарифними ставками	17164,8	38,8	22206,0	38.6
Премії робітникам по часовикам, що входять в основну заробітну плату	3495,6	7.6	4356,8	7.6
Доплати: за роботу у понаднормований час	83 ,4	0.2	100,1	0.2
за роботу в нічний час до середнього заробітку	1837,8	4.0	2297,3	4.0
до середнього заробітку	225.0	0.5	270,0	0.5
бригадирам за керівництво бригадою	10.8	0.2	13.3	0.2
Інші доплати робітникам (вислуга років)	17694,4	38.7	22175,5	38.5
Оплата виконання державних або громадських обов'язків	2350,0	0.6	318,8	0.6
Оплата щорічних і додаткових відпусток	2334,0	5.1	2917,5	5.1
Винагороди за підсумками роботи за рік	415,5	0.9	519,4	0.9
Інші винагороди і заохочення	589,7	1.3	707,6	1.2
Фонд оплати праці робітників–всього	44706,0	99.7	55882,3	99.2
2. Спеціалісти, службовці				
Середньорічна чисельність, осіб	16	*	20	
Оплата за основними окладами	629,1	1.4	991,3	1.7

Інші види заробітної плати	300,2	0.6	480,0	0.8
Винагороди за підсумками роботи за рік	36,2	0.1	57,3	0.1

Продовження табл. 2.7

Інші винагороди і заохочення	83,0	0.2	109,7	0.2
Фонд оплати праці спеціалістів і службовців	1048,5	2.3	1638,3	2.8
Фонд оплати праці в цілому на підприємстві	45754,5		57520,6	

Аналіз структури оплати праці показав, що основними складовими фонду робітників є погодинна оплата за тарифними ставками (38,6 %) та доплати за вислугу років (38,5 %). Спеціалісти та службовці в основному отримують оплату за основними окладами.

Крім основної заробітної плати, винагороду за працю персонал отримує відповідно до діючих Положень про винагороди та преміювання [48–50].

Корпоративну культуру, яка склалася в організації, можна вивчати різними засобами: інтерв'ю, анкетування, вивчення усного фольклору, вивчення документів, вивчення практики управління, що склалася. Те ж стосується вивчення мотивації праці як однієї з основних складових корпоративної культури.

Для оцінки мотивації професійної діяльності було проведено опитування серед резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 філії «Пасажирська компанія» ПАТ «Українська залізниця» за розробленою анкетною (додаток А). Анкета складається з вісімнадцяти питань, що стосуються задоволеності працею. Максимальний бал за шкалою 10.

В опитуванні брало участь 35 осіб, у тому числі керівники та професіонали. Вік учасників опитування варіюється від 20 до 60 років. П'ятдесят відсотків опитуваних в віці від 30 до 39 років (рис. 2.5).

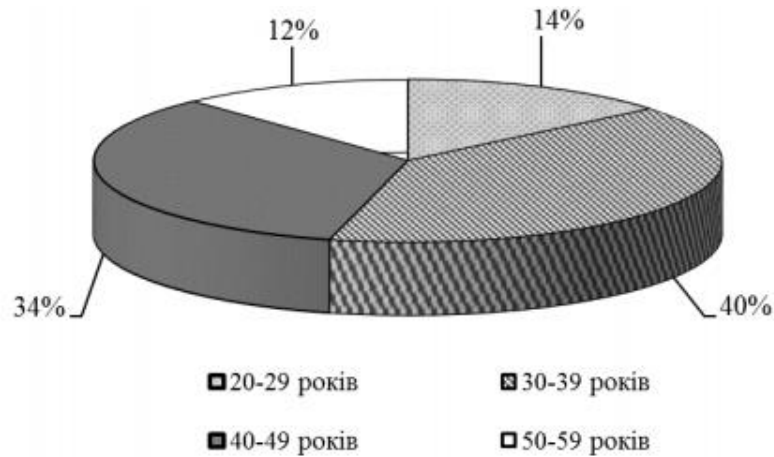


Рисунок 2.5 – Вікова структура опитуваних

Всі учасники опитування мають освіту відповідного професійного спрямування. Анкетування аналізує рівень задоволеності первинних потреб, що проявляються як в формах матеріальної, так і в формах нематеріальної мотивації. Безпосередньо питання анкети і середні результати опитування наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Середні результати опитування щодо задоволеності працею резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1.

№ з/п	Питання	Середній бал
1.1	Постійна трудова зайнятість	7,8
1.2	Можливість кар'єрного зростання	5,5
1.3	Можливість підвищення кваліфікації	5,0
1.4	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	6,9
1.5	Публічна похвала за результатами роботи (подяки, грамоти та ін.)	4,4
1.6	Урочисті вечори, корпоративні свята	7,1
1.7	Можливість отримання житла	1,3
1.8	Наявність колективного трудового договору	7,1
1.9	Відносини з керівництвом	7,1
2.1	Висока базова заробітна плата	3,8
2.2	Премії за результатами роботи	6,1
2.3	«13-та зарплата»	5,7
2.4	Надбавка за стаж	6,9

## Продовження 2.8

№ з/п	Питання	Середній бал
2.5	Доплати за професіоналізм, кваліфікацію	4,2
2.6	Компенсація витрат на навчання та підвищення кваліфікації	5,5
2.7	Компенсація витрат на проїзд	6,7
2.8	Компенсація витрат на оздоровлення	7,4
2.9	Забезпечення спецодягом	5,4

Враховуючи дані, наведені в таблиці 2.8, можна зробити висновок, що керівництво виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя<sup>1</sup> вдається як до матеріальної, так і до нематеріальної мотивації. Але, все ж таки, мотивація професійної діяльності більшості опитуваних обумовлена матеріальними стимулами.

За оцінками респондентів, можна виділити три ефективні методи, які використовує і запроваджує підприємство: компенсація витрат на оздоровлення, урочисті вечори, корпоративні свята, наявність колективного трудового договору, відносини з керівництвом.

В меншій мірі працівників задовольняє: сприятливий соціальнопсихологічний клімат у колективі, премії за результатами роботи, надбавка за стаж, компенсація витрат на проїзд.

ПАТ «Українська залізниця» використовує оплату праці як важливіший засіб мотивування добросовісної діяльності співробітників. Підприємство гарантує працівникам стабільність виплати заробітної плати, що само по собі є стимулом до праці. Заробітна плата кожного працівника визначається кваліфікацією та стажем роботи (табл. 2.9).

Нематеріальні інструменти – це ті, що насамперед формують корпоративну культуру підприємства, сукупність цінностей і норм. Це форми визнання результатів, роботи співробітників, вибір кращих, створення приязливої атмосфери, де кожен свідомо крокує до того, щоб бути кращим, стати визнаним, бути адекватно оціненим.

Таблиця 2.9 – Матеріальні стимули, що застосовує ПАТ «Українська залізниця»

Використовувані стимули	Характеристика
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну та додаткову (премію).
Оплата витрат за проїзд	Виділення коштів на оплату транспортних витрат
Компенсація витрат на оздоровлення	Оплата лікарняних листів, надання санаторно-курортного лікування
Програми навчання персоналу	Покриття витрат на організацію навчання та підвищення кваліфікації
Надбавка за стаж	Одноразова виплата з прибутку підприємства

Це набуття певного соціального статусу, просування по службі, набуття нових умінь та навичок, участь у реалізації важливих проєктів, можливість самореалізації та інші. Результати опитування щодо задоволеності працею резерву провідників мають деякі відмінності залежно від освіти та посади.

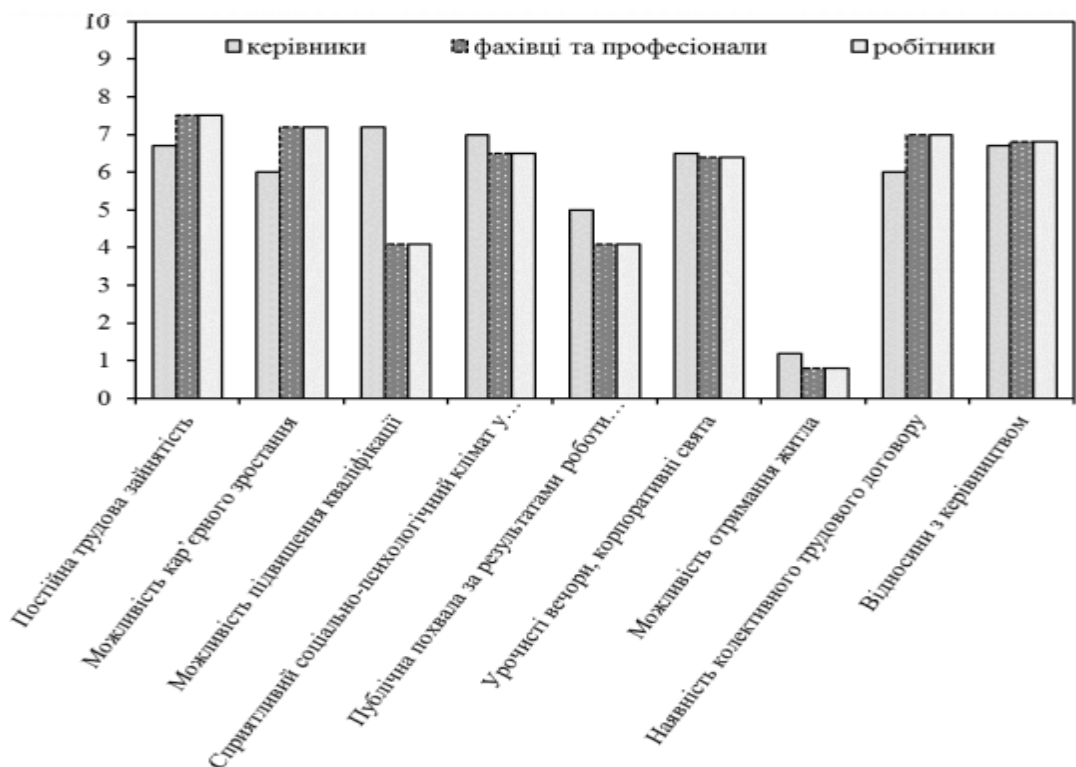


Рисунок 2.6 – Задоволеність нематеріальними стимулами залежно від посади

На рисунку 2.6 наведені результати опитування респондентів щодо задоволеності нематеріальними аспектами праці залежно від посади.

Більшість опитуваних важливим вважають фактор постійної зайнятості, вони відмітили, що їх досвід та кваліфікацію цінує організація, є можливість кар'єрного зростання, добрі відносини з керівництвом. Формування корпоративної культури підприємства, розвиток та навчання персоналу та його мотивація – це три взаємопов'язані аспекти, на яких повинно будуватися сучасне ефективне управління персоналом на промислових підприємствах. Результати опитування респондентів щодо задоволеності матеріальними аспектами мотивації праці залежно від посади наведені на рисунку 2.7.

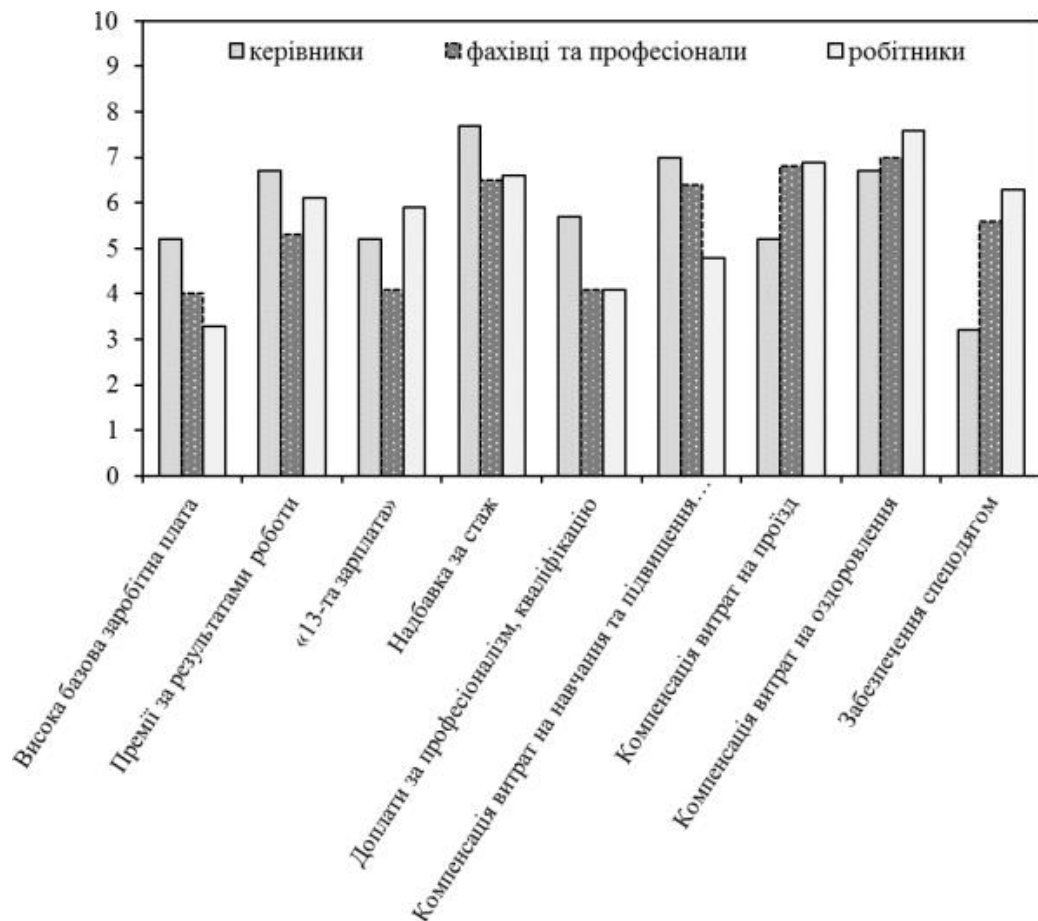


Рисунок 2.7 – Задоволеність матеріальними стимулами залежно від посади

Опитування показало, що персонал задоволений наявністю компенсації витрат на проїзд та оздоровлення, на навчання та підвищення кваліфікації,

але рівень базової заробітної плати не задовольняє. Безумовно, матеріальний стимулятор – найдієвіший, але використовувати в управлінні персоналом його треба дуже виважено. Краще, менш болісно, коли керівники більш активно залучають до системи управління персоналом інші інструменти впливу на мотивацію персоналу, орієнтовані на людський фактор. Це і умовнонематеріальні інструменти: обов’язковий та необов’язковий соціальний пакет. Відповіді працівників з різним рівнем освіти відрізняються в питаннях задоволеності нематеріальними та матеріальними мотивами (рис. 2.8, 2.9)

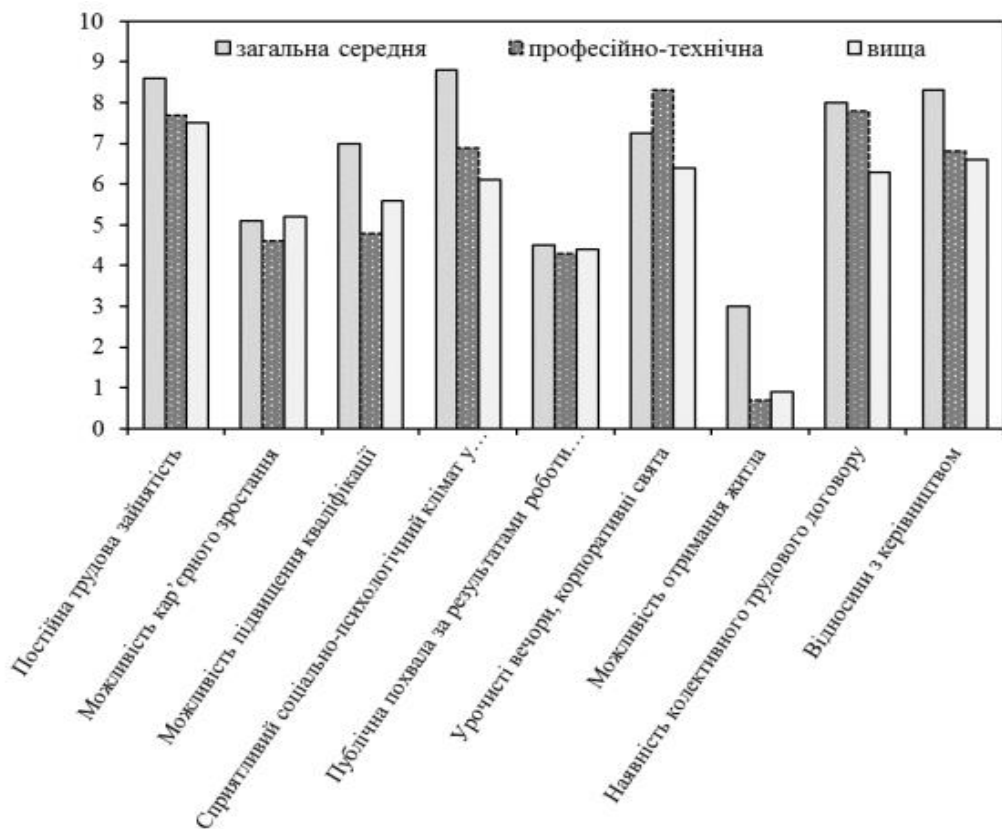


Рисунок 2.8 – Задоволеність нематеріальними стимулами залежно від освіти

Важливими факторами для працівників резерву провідників є постійна трудова зайнятість, сприятливий соціально–психологічний клімат, відносини з керівництвом.

Працівники з загальною середньою освітою в більшій мірі задоволені розміром премій надбавок, забезпечення спецодягом. Створення ефективних



умов праці забезпечує сприятливу обстановку на робочому місці, вони мають велике значення як для робітників, так і для підприємства.

Під час трудової активності на персонал впливає безліч умов праці, абсолютно нешкідливих і в той же час здатних значно послабити здоров'я або ж нашкодити йому.

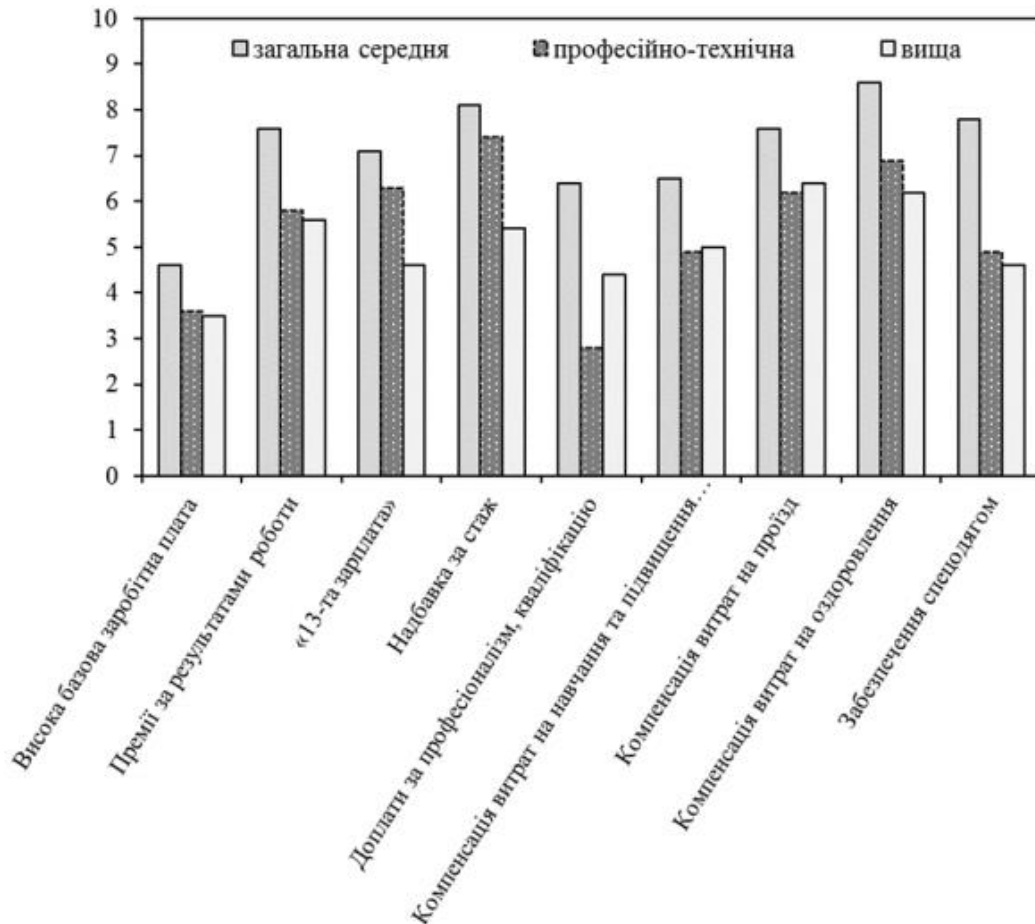


Рисунок 2.9 – Задоволеність матеріальними стимулами залежно від освіти

Для того, щоб дослідити умови праці резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя-1, було проведено анкетування, що включало в себе сім питань. Участь в опитуванні прийняло 35 осіб.

Анкета містить в собі мотиви праці з основних напрямів:

- умови праці на робочому місці;
- використання техніки;
- соціально-психологічний мікроклімат у колективі.

По кожному із одинадцяти питань працівники давали відповіді "так" або "ні" (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Результати опитування персоналу резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1

№	Питання	Так	Ні
1	Чи сприятливий соціально–психологічний клімат у колективі?	22	13
2	Чи сприятливе екологічне середовище Вашої праці?	24	11
3	Чи оптимальне оснащення робочого місця?	6	29
4	Чи оптимальний температурний режим?	29	6
5	Відсутні відволікаючі шуми?	19	16
6	Використовується морально застаріла техніка?	27	8
7	Чи виконуєте невластиві Вашій посаді функції та завдання?	2	33

З наведених даних видно, що більшість респондентів вважають умови праці на «Укрзалізниці» доволі сприятливими. Є три фактори, які влаштовують опитаних найбільше, це:

- сприятливе екологічне середовище праці;
- сприятливий соціально–психологічний клімат у колективі;
- оптимальний температурний режим.

Застосовувані технічні засоби, їх стан і ступінь відповідності сучасному розвитку техніки в значній мірі характеризують технічний рівень підприємства і зумовлюють ефективність їх використання. Найбільш активний вплив на продуктивність праці надають технологічні обладнання та засоби механізації.

Формування ефективної корпоративної культури неможливе без сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі. З метою практичної перевірки методичного підходу до оцінювання рівня соціально–психологічного клімату проведено опитування працівників резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1. Як зазначалось раніше, тест складається з двадцяти питань

стосовно задоволеності працівників як роботою, так і один одним. Кожному з питань відповідає п'ять варіантів відповідей (Додаток Б).

Кожне питання оцінюється в діапазоні від 0 до 4. Так, першому варіанту відповіді привласнюється 4 бали, а п'ятому – 0 балів.

Далі всі отримані від респондентів дані зводяться до таблиці, у якій визначається результуючий бал як середнє арифметичне значення суми балів за тестом усіх респондентів. Розраховане число відповідає певному стану соціально–психологічного клімату за градієнтною шкалою.

Рівень соціально–психологічного клімату визначається на основі питань в анкеті щодо вдосконалення психологічного клімату в трудовому колективі, а саме: 1 – з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні, 2 – охарактеризуйте атмосферу, притаманну колективу, 3 – як часто, Ви вважаєте, треба влаштовувати спільні свята й вечори дозвілля, 4 – чи вважаєте Ви, що було б краще, якби члени Вашого колективу жили близько один від одного, 5 – Ви б змінили місце роботи, якби випала можливість, 6 – якби Ви змушені були поміняти роботу, прагнули б Ви до спілкування з членами Вашого колективу, 7 – з ким із членів колективу ви спілкуєтесь найбільше, 8 – як Ви вважаєте, чи легко нові люди вливаються в колектив відділу, 9 – оцініть згуртованість колективу за 5–ти бальною шкалою, 10 – як часто у Вас бувають конфлікти з кимось з членів вашого колективу, 11 – оцініть рівень своєї зарплатні за 5–ти бальною шкалою, 12 – оцініть рівень своєї зарплатні за 5–ти бальною шкалою (в порівнянні з тим, скільки за таку ж роботу платять на інших підприємствах), 13 – поява керівництва викликає у Вас, 14 – поява керівництва викликає в колективі в цілому, 15 – чи рівномірно протягом робочого періоду розподілені Ваші обов'язки, 16 – пропорційний рівень оплати праці ступеню навантажень, 17 – чи є щось, що не влаштовує Вас в плані праці (шум, температура та ін.), 18 – у колективі є тенденція убезпечити себе доповідними записками, рапортами, 19 – Ваша задоволеність тривалістю робочого дня, 20 – хотіли би Ви нормалізувати соціально–психологічний клімат, якщо не потрібно.

Враховуючи дані опитування, можна зробити висновок про сприятливий стан (приблизений до ТБ60) соціально–психологічного клімату колективу резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1. Про це свідчить середній показник, який склав 57,8. Можна відмітити, що більшість респондентів набрали бали в діапазоні вище за 50.

Це значення можна вважати позитивним результатом роботи колективу. У працівників відсутнє хвилювання, вони об'єктивно оцінюють свої можливості, бачать подальшу перспективу. Це не суцільна група друзів, кожен працівник має оточення у складі 2–3 осіб, з якими спіл–кується ближче за інших. Але ніякого протиборства, конфліктів між утвореними підгрупами немає.

Таким чином, взаємодія між членами колективу ґрунтується насамперед на професійній основі, в умовах відсутності конфлікту.

Результати опитування щодо стану соціально–психологічного клімату за методом «градієнтів станів» дають змогу оцінити рівень соціально–психологічного клімату та визначити наявність або відсутність проблем. Однак, даний підхід є методом швидкої діагностики, яка дозволяє визначити проблеми в цілому.

Через складність соціально–психологічного клімату необхідний більш детальний аналіз усіх його елементів.

Однією з трьох домінант, яка здійснює переважний вплив на стан соціально–психологічного клімату протягом певного періоду часу, є особистісна домінанта. Вона характеризує ставлення людини до роботи, колективу, в якому працює, організації в цілому і пов'язана з індивідуальними психофізіологічними рисами працівника, його настроєм, певними життєвими обставинами та багатьма іншими факторами, які визначають ключовий показник, що відображає домінанту, саме задоволеність працею.

Цей показник є своєрідним інтегральним показником, який характеризується рівнем відповідальності та плинності, якістю та своєчасністю виконання завдань, рівнем трудової дисципліни, а також є важливим інструментом для аналізу загального стану соціально–психологічного клімату колективу організації, оскільки він є показником багатьох дій працівника, зумовлених певними зовнішніми та внутрішніми чинниками. Таким чином, визначення рівня задоволеності працею є необхідним для вивчення стану загального соціально–психологічного клімату.

У зв'язку з цим, для визначення рівня задоволеності роботою було проведено тест, який враховує різні аспекти трудової діяльності працівників організації (Додаток В). Тест складається з 18 питань. Варіантів відповідей три: «так», «не завжди» та «ні», які відповідно оцінюються в «2 бали», «1 бал» та «0 балів».

Низький рівень задоволеності працею характеризується діапазоном 1 – 44% (менше 16 балів); середній рівень задоволеності працею визначається в діапазоні 45 – 55% від загальної суми балів (тобто, від 16 до 19 балів); високий – вище 56% (20 балів і вище).

Рівень задоволеності визначається такими питаннями в анкеті, а саме: 1 – я пишаюсь тим, що працюю саме на даному підприємстві, 2 – моє підприємство цінує своїх працівників, 3 – я знаю напрям, в якому йде моє підприємство, 4 – я чітко знаю свої права та обов'язки, 5 – директор підприємства доступний для робочого контакту, 6 – я задоволений співпрацею зі своїм безпосереднім керівництвом, 7 – мене влаштовує рівень моєї заробітної плати, 8 – мені не доводиться залишатися на роботі після завершення робочого дня, 9 – мені доплачують за затримку на роботі після завершення робочого дня, 10 – на даному підприємстві розвинена матеріальна мотивація, 11 – на даному підприємстві розвинена нематеріальна мотивація, 12 – мені вдається підтримувати баланс між роботою та особистим життям, 13 – робота дозволяє мені у повній мірі проявити свої

здібності, 14 – я маю в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для виконання обов'язків, 15 – моя робота безпечна з точки зору охорони праці, 16 – я відчуваю, що моя праця цінується як на даному підприємстві, так і за його межами, 17 – роботу, яку я виконую, не може виконувати людина з більш низькою кваліфікацією, 18 – процес роботи приносить задоволення.

В цілому працівники задоволені працею, оскільки загальний рівень даного показника становить 25,2 (відповідає високому рівню). Враховуючи цей результат доцільним є його детальний аналіз.

Так, майже всі респонденти відповіли, що пишаються своїм місцем роботи. Причиною цього є багаторічна історія Укрзалізниці, а також значний досвід роботи в ній працівників, які виступили респондентами.

Більшість респондентів погодилися з тим, що ПАТ «Укрзаліниця» цінує своїх працівників та піклується про них.

Кожен працівник в цілому знає, в якому напрямку рухається підприємство, які його коротко– та довгострокові цілі.

Абсолютно всі респонденти чітко знають свої права та обов'язки, тому що керівник чітко пояснює кожному його завдання, розуміючи, що від успішної праці одного залежить показник успішності всього підприємства. Окрім цього, на ПАТ «Укрзаліниця» за кожною посадою (провідник та ін.) закріплена посадова інструкція, в якій визначено обов'язки, права та завдання працівників.

Також більшість погодилась з тим, що керівництво є доступним до робочого контакту. Працівники в цілому задоволені самим процесом праці, що вказує на раціональний розподіл обов'язків у роботі та оптимальне навантаження на одного працівника.

Всім респондентам вдається підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

Рівень заробітної плати не всіх влаштовує. Тільки половина опитуваних вважає, що в них розвинена матеріальна мотивація.

Думки респондентів щодо нематеріальної мотивації розбігаються. 3 з 10 вважають, що вона зовсім не розвинена, 6 вважають, що недостатньо та лише 1 погоджується з тим, що розвинена. З методів нематеріальної мотивації присутніх у даній організації можна виділити наступні: постійна трудова зайнятість, сприятливий соціально–психологічний клімат та соціальні гарантії, закріплені Колективним трудовим договором [32].

Більше половини респондентів вважають, що робота не завжди дозволяє їм у повній мірі проявити свої здібності.

Щодо умов та ресурсів для виконання своїх обов'язків, то тут працівники погоджуються з тим, що мають все необхідне. Однак техніка є застарілою.

Проаналізувавши дані результати можна сказати, що більшість працівників готові витратити зусилля на реалізацію поставлених завдань, робити це якісно та вчасно завдяки тому, що керівництво йде з ними на контакт.

Другою з ключових домінант, які впливають на стан соціальнопсихологічного клімату трудового колективу є домінанта самої групи, яка реалізується через дію такого показника як згуртованість.

В теорії та практиці існують різні методики, які дозволяють оцінити ступінь згуртованості колективу організації. Проте найбільш популярною за своєю вагомістю є методика К. Сішора, яка передбачає розрахунок індексу групової згуртованості.

Групова згуртованість – один із найважливіших параметрів, який вказує на ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле – можна визначити не лише шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше це зробити за допомогою методики, яка складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне (Додаток Г).

Ці питання безпосередньо стосуються відношення респондентів до групи, їх ототожнення з нею, а також взаємодії між членами даної групи.

Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у дужках значеннях (максимальна сума +19 балів, мінімальна –5).

Далі бали підсумовуються, а отримане значення ділиться на кількість респондентів. Інтерпретація результатів дозволяє виділити наступні рівні групові згуртованості:

- 15,1 балів і вище – високий;
- 11,6 – 15 балів – вище середнього;
- 7 – 11,5 – середній;
- 4 – 6,9 – нижче середнього;
- 4 і нижче – низький.

Рівень згуртованості визначається такими питаннями в анкеті: 1 – як би ви оцінили свою приналежність до групи, 2 – чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилась би така можливість (без зміни інших умов), 3 – які стосунки у членів вашої групи, 4 – які у вас стосунки з керівником, 5 – яке ставлення до праці у вашому колективі.

У працівників ПАТ «Укрзалізниця» спостерігається високий рівень згуртованості колективу. Кожен респондент в цілому відчуває себе членом групи, частиною колективу.

Працівники при нагоді перейти в іншу групу, дуже хотіли би залишитись у своїй групі.

Майже всі погодились з тим, що стосунки у членів їх групи та стосунки з керівництвом кращі ніж у більшості колективів.

Ставлення до праці також оцінили майже всі найвищим балом. Це свідчить про ефективний розподіл повноважень між працівниками, їх спрацьованість.

Отже, можна зробити наступний висновок, що колектив є згуртованим, дружнім, неконфліктним.

Таким чином, завдяки даному тесту здійснено аналіз «колективної домінанти», яка характеризується показником згуртованості колективу.



З огляду на те, що згуртованість є складовою клімату, можна стверджувати: в даному випадку її рівень значним чином вплинув на рівень соціально–психологічного клімату. Чим більш згуртований колектив, тим краще загальна психологічна обстановка, тому в даному випадку взаємозв'язок позитивний.

## Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ПАТ «Укрзалізниця» показав, що останнім часом має місце погіршення соціальної привабливості підприємства: середня заробітна плата на ПАТ «Укрзалізниця» є на 10 % нижчою від середньої заробітної плати в Україні. Ключовими наслідками такої ситуації є: дефіцит кадрів, особливо на робочих спеціальностях (на виробництві та в обслуговуванні інфраструктури); низька мотивація персоналу, що не дозволяє ефективно впроваджувати ініціативи з формування та розвитку корпоративної культури.

В результаті застосування методик виявлення мотиваційного профілю встановлено, що керівництво виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 вдається як до матеріальної, так і до нематеріальної мотивації. Але, все ж таки, мотивація професійної діяльності більшості опитуваних обумовлена матеріальними стимулами.

За оцінками респондентів, можна виділити три ефективні методи, які використовує і запроваджує підприємство: компенсація витрат на оздоровлення, урочисті вечори, корпоративні свята, наявність колективного трудового договору, відносини з керівництвом. В меншій мірі працівників задовольняє: сприятливий соціально–психологічний клімат у колективі, премії за результатами роботи, надбавка за стаж, компенсація витрат на проїзд.

ПАТ «Українська залізниця» використовує оплату праці як важливіший засіб мотивування добросовісної діяльності співробітників. Підприємство

гарантує працівникам стабільність виплати заробітної плати, що само по собі є стимулом до праці.

Встановлено, що більшість респондентів вважають умови праці на «Укрзалізниці» доволі сприятливими. Є три фактори, які влаштовують опитаних найбільше, це: сприятливе екологічне середовище праці; сприятливий соціально–психологічний клімат у колективі; оптимальний температурний режим.

У компанії започатковані сучасні підходи до кадрової політики та формування корпоративної культури. Вони базуються на колегіальному прийнятті рішень, урахуванні ініціатив працівників, підвищенні їх мотивації та менеджерських компетенцій, відкритому прозорому відборі керівників, зниженні корупційних ризиків у роботі з персоналом. Також проводяться корпоративні заходи для зміцнення колективу, розкриття талантів працівників, кращої самореалізації.

Отже, було проведено дослідження соціально–психологічного клімату персоналу резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 в цілому і кожного з показників: задоволеності працею, згуртованості колективу та лояльності за допомогою обраних методик. Методом оцінювання загального стану соціально–психологічного клімату і кожного з показників є письмові тестування. Опитування було здійснено серед 35 працівників резерву провідників виробничого підрозділу пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1.

Оцінювання загального стану соціально–психологічного клімату дає змогу визначити проблемні зони, які існують в колективі, однак для ефективного подолання проблеми доцільно розуміти яка саме з домінант має найбільший вплив.

Враховуючи результати тесту, можна зробити висновок про сприятливий стан соціально–психологічного клімату колективу. В цілому це значення є позитивним результатом роботи колективу. Задоволеність працею відповідає високому рівню.

Рівень лояльності колективу може бути охарактеризований як середній. Та для підвищення лояльності сама організація має бути в цьому зацікавлена, вона повинна створювати певні умови для формування та підтримування лояльності працівників.

Згуртованість колективу також має високі показники. Її рівень значним чином вплинув на рівень соціально–психологічного клімату в цілому. Чим більш згуртований колектив, тим краще загальна психологічна обстановка, тим більш розвинута корпоративна культура.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

### 3.1 Шляхи вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»

Економічні відносини сучасного ринкового господарства зумовлюють необхідність розробки якісно нових підходів до розуміння ролі ресурсів нематеріального характеру. Ступінь впливу нематеріальних факторів на функціонування підприємств та їх економічну ефективність неухильно зростає. Організації, успішна діяльність яких визначалася переважно ефективним використанням матеріальних та фінансових ресурсів, поступово витісняються підприємствами нового типу, які усвідомлюють провідну роль ресурсів, які мають нематеріальну природу. В умовах динамічного ринкового середовища конкурентоспроможність та ефективна діяльність підприємств забезпечується за рахунок інтелектуальних активів.

Більшість ефективних компаній, усвідомивши вищезгадані тенденції, вже тривалий час формують системи управління інтелектуальними активами, які становлять основу їхнього інтелектуального капіталу. Пасивна позиція вітчизняних підприємств в питаннях цілеспрямованого залучення нематеріальних ресурсів у свою господарську діяльність є наслідком відсутності комплексної системи створення, раціонального використання та управління нематеріальними активами в загальній системі управління підприємством.

В цих умовах корпоративна культура являє собою один з найважливіших ресурсів, здатних істотно впливати на результативність функціонування підприємства. В ситуації мінливого зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічному суб'єкту досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Корпоративна культура, являючи собою систему найбільш загальних та стабільних цінностей, принципів та правил поведінки, які сприймаються в колективі підприємства, сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, налагодженню стійких та сприятливих зовнішніх зв'язків, а також служить діючим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Уміле управління корпоративним культурним потенціалом має всі шанси перетворити його в унікальну конкурентну перевагу підприємства й, тим самим, підсилити його конкурентні позиції на ринку.

Корпоративна культура ПАТ «Укрзалізниця» повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Висока продуктивність праці призводить до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Удосконалення корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця» – тривалий і складний процес. Починатися він має із визначення місії організації та її базових цінностей. На основі цього повинні формуватись стандарти поведінки членів організації, традиції і норми. Пропонуємо ПАТ «Укрзалізниця» наступну місію: забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних і логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності і прийнятності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням майбутніх потреб економіки та населення України.

Цінності ПАТ «Укрзалізниця» є ядром корпоративної культури, на основі якого формуються норми, традиції та форми поведінки в організації. Саме цінності, прийняті та задекларовані засновниками і найбільш авторитетними працівниками досліджуваного підприємства, мають стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується ефективно досягнення мети та цілей підприємства. Цінності в цьому випадку слугують стимулом, необхідною умовою для будь-якого типу взаємодії в системі соціально-трудових відносин.

Отже для вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця» має закріпити наступні цінності:

- орієнтація на дії, на досягнення успіхів;
- обличчям до споживача (підприємство має вчитися у людей, яких обслуговує, прислухатися до їх думок);
- самостійність і завзятість (підприємство має сприяти, щоб в нього було багато лідерів і новаторів, «ентузіастів»);
- продуктивність – від людини (рядовий персонал як головне джерело досягнень у галузі якості і продуктивності);
- зв'язок з життям, ціннісне керівництво;
- вірність своїй справі;
- проста форма управління;
- свобода і жорсткість одночасно (підприємство має одночасно бути і централізованим, і децентралізованим: з одного боку, воно має прагнути до автономії структурних підрозділів, з іншого боку, є фанатичним централістом у тому, що стосується базових цінностей).

Вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця» сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутку підприємства, що впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. У свою чергу, високі фінансові

можливості, ефективний соціальний розвиток та позитивний імідж досліджуваного підприємства допомагають формуванню елементів механізму розвитку корпоративної культури.

У вдосконаленні існуючої корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця» слід виділити такі етапи:

- – діагностика стану корпоративної культури;
- – розвиток життєздатних елементів корпоративної культури;
- – відмова від нежиттєздатних елементів корпоративної культури і заміна їх новими.

Управління вдосконаленням корпоративної культури у контексті розвитку соціально–трудова відносин на ПАТ «Укрзалізниця» потрібно здійснювати за такими основними принципами:

- орієнтації на досягнення результату;
- залежності від результату;
- децентралізації при прийнятті рішень;
- забезпечення балансу інтересів сторін.

Для того, щоб практично втілити на ПАТ «Укрзалізниця» головні принципи корпоративної культури, потрібно задіяти весь потенціал та всю управлінську структуру підприємства.

Окрім того, соціально–трудова відносини на ПАТ «Укрзалізниця» мають носити характер соціального партнерства. Коли між членами колективу підприємства діють партнерські взаємовідносини, тоді саме вони і можуть стати основою формування корпоративної культури, яка буде розвиватись у відповідності до створених та прийнятих усіма членами колективу принципів. Основними принципами соціального партнерства з погляду його впливу на корпоративну культуру мають бути: законність; повноважність і рівноправність сторін та їх представників; сприяння розвитку соціального партнерства на демократичних засадах; свобода вибору та обговорення питань, які входять до сфери соціального партнерства; добровільність і реальність зобов'язань, які приймаються

сторонами; обов'язковість виконання досягнутих домовленостей; відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань; контроль за виконанням досягнутих домовленостей.

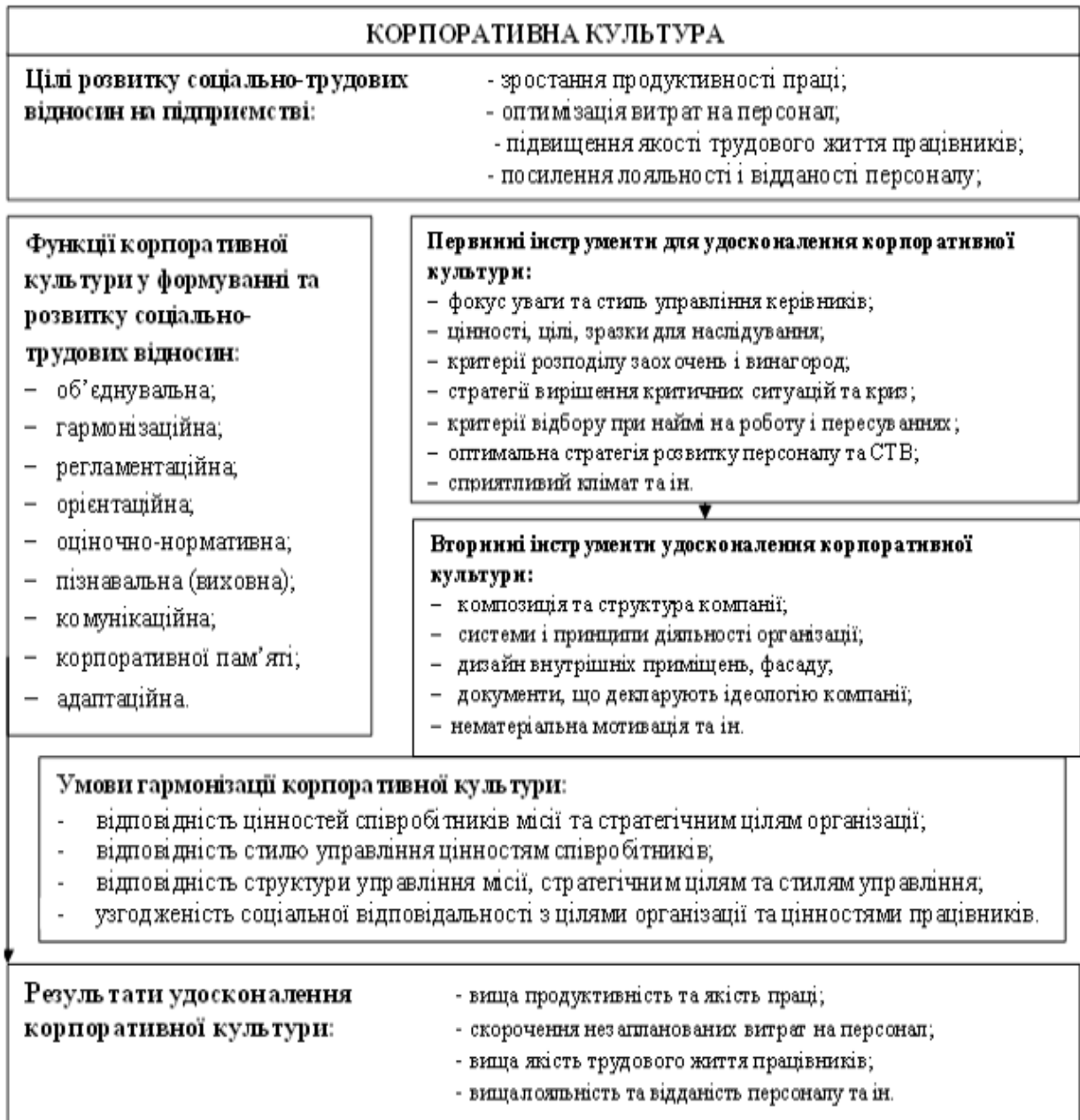


Рисунок 3.1 – Інструменти вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Укрзалізниця»

Використання соціального партнерства на ПАТ «Укрзалізниця» можливе у формі спільних консультацій, колективних переговорів та



укладення договорів і угод, участі найманих працівників в управлінні виробництвом задля напрацювання спільної мети подальшої діяльності, створення нових форморганізації виробництва, що дасть змогу підприємству функціонувати на вищому рівні економічного розвитку. Це забезпечує підґрунтя для створення на ПАТ «Укрзалізниця» позитивної корпоративної культури.

В результаті дослідження впливу корпоративної культури на соціально-трудові відносини визначено основні інструменти вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця» (рис. 3.1).

Отже, розвиток корпоративної культури та вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві – це взаємозалежні та взаємопосилюючі прогресивні процеси. Корпоративна культура створює позитивне середовище, в якому соціально-трудові відносини покращуються та розвиваються. Разом з тим, висока корпоративна культура є результатом упорядкованих соціально-трудових відносин, високої відповідальності їх сторін, розвиненого соціального партнерства.

Останнім часом корпоративна культура з допоміжного ресурсу, який дозволяє покращити соціально-психологічний клімат, перетворюється на повноцінний інтелектуальний ресурс підприємства, важливу складову його соціального капіталу, і, відповідно, робить значний внесок не лише у досягнення кінцевих економічних результатів, але й у створення кінцевої вартості організації.

Оскільки цей механізм поки не знаходить адекватного відображення у вітчизняних стандартах бухгалтерської звітності, доцільним на даному етапі є впровадження у процес управління корпоративною культурою на ПАТ «Укрзалізниця» вартісного підходу, який передбачає здійснення низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної культури саме з погляду її здатності підвищувати вартість організації.

Окрім того ПАТ «Укрзалізниця» слід звернути увагу на благодійництво та залучення працівників до добрих справ. Збільшення рівня висвітлення

діяльності досліджуваного підприємства у царині благодійництва дасть змогу пересічному громадянину дізнатись, що комерційні організації не лише намагаються отримувати прибутки, а й піклуються про громаду, де вони працюють, є соціально відповідальними.

Корпоративна культура в управлінні є дієвою та ефективною у випадку дотримання балансу інтересів між соціальними партнерами і бажання досягнення цілей організації. Так, у підвищенні кваліфікації кадрів на ПАТ «Укрзалізниця» пріоритетним має бути своєчасність проведення даних заходів і їх максимальна об'єктивізація. Це водночас зменшить ступінь ризику діяльності підприємства чи іншими словами забезпечить стабільність його поступального розвитку.

Тож, ПАТ «Укрзалізниця» має надавати можливість працівникам навчатися на різноманітних курсах без відриву від виробництва з метою підвищення кваліфікації, а також виділяти щомісячно кошти на закупівлю потрібної літератури, комп'ютерних програм, іншого навчального матеріалу залежно від тематики існуючих проектів.

Поряд з цим треба не шкодувати грошей і ретельно придивлятися до молоді з метою відбору серед неї кандидатів для направлення на навчання потрібних господарству як робітничих так і управлінських спеціалістів.

Діяльність з перепідготовки кадрів має носити плановий характер і високий рівень обов'язковості виконання планів. Лише за таких умов вдасться уникнути фактів непередбаченості в питаннях заповнення нових професій.

Адже невідповідність робітників до експлуатації нової техніки є причиною виходу її з ладу із самого початку експлуатації.

На ПАТ «Укрзалізниця» з метою гармонізації соціально–трудова відносин рекомендовано наступні напрями вдосконалення корпоративної культури:

- підвищення ефективності командної роботи, інноваційності трудової діяльності;

- створення творчої атмосфери шляхом стимулювання результатів інноваційної праці;
- підтримка здорового способу життя з урахуванням особливостей відтворення інтелектуального потенціалу співробітників;
- організація корпоративних заходів, спрямованих на формування інноваційних цінностей та розвитку креативного мислення;
- перетворення системи мотивації та соціальних програм у напрямку їх індивідуалізації та підвищення лояльності працівників;
- удосконалення та документаційне закріплення ринково орієнтованих бізнес–процесів;
- розробка та реалізація програм адаптації нових співробітників;
- розвиток якостей демократичного лідера у керівника підприємства;
- поширення каналів інформації;
- формування позитивного бренду роботодавця;
- подолання опору змінам;
- підтримка сприятливого клімату та здорового способу життя;
- розвиток соціальних програм та посилення соціального захисту працівників;
- удосконалення зовнішніх проявів культури в організації, дизайні робочих місць та умовах праці;
- активізація корпоративних заходів для розвитку соціальної та творчої атмосфери в колективі.

Таким чином, ефективна та розвинена корпоративна культура дозволить зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на ПАТ «Укрзалізниця», підвищити продуктивність праці, що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

### 3.2 Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця»

У напрямі створення прозорих програм вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» слід вжити наступні практичні рекомендації :

– – матеріальне заохочення. Міцним фактором впливу керівництва в управлінні трудовим колективом є матеріальне заохочення працюючих. На сьогодні найпростіша схема системи матеріального мотивування працівників зводиться до двох головних суб'єктивних складових: забезпечення впевненості працюючих у тому, що їх зусилля, ініціативність та ентузіазм будуть помічені і оцінені та відповідність оцінки прикладеним зусиллям і самим очікуванням працівника;

– – кадрова політика. Слід корінним чином перебудувати відношення до використання кадрів. Щодо управлінських працівників, в ПАТ «Українська залізниця» існує проблема їх використання не за призначенням. Доцільним в даному випадку є посилення вимогливості за виконання ними своїх службових обов'язків.

З цією метою є сенс розробити чітку систему контролю за виконанням посадовцями своїх обов'язків з тим, щоб вони постійно слідкували за належним виконанням поставлених перед ними завдань. У підвищенні відповідальності посадовців за виконання своїх обов'язків важливим є запровадження їх періодичних письмових звітів. В організації використання робітників має неухильно діяти правило, що кожен виконує ту роботу, до якої він має схильність і яку може виконати краще за інших. На рівень використання працівників також діє характер доведення завдань. Поряд з цим якість використання працівника знаходиться в прямій залежності від здійснення функції контролю. Отже в покращенні останньої вбачається надійний важіль покращення використання працівником своєї робочої сили;

- духовний розвиток працівників. Забезпечити умови для духовного розвитку людини;
- визнання досягнень. Надання винагород, грамот, висловлення подяки на загальних зборах, нарадах, тощо;
- внутрішній PR. Забезпечити свободу висловлювань та ініціативи, а також поінформованості колективу;
- формування корпоративного духу.

Так, налагодження ефективно спрямованого комунікаційного процесу наперед скасовує підстави для подальшого виникнення конфліктів та критичного сприйняття дій керівництва, причому працівники все більше асоціюють себе із прийнятими рішеннями, чим забезпечується краще їх виконання.

Навіть, якщо на початковому етапі таке залучення може мати більш формальний характер, проте у будь – якому випадку воно публічно підкреслить значущість працівників, підвищить їх самооцінку, і в більшості випадків сприятиме покращенню рівня організованості, відповідальності, що безперечно матиме неабиякий вплив на формування сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі товариства;

- забезпечення атмосфери захищеності;
- залучення працівників до формувань та обговорень цілей організації;
- покращення рівня трудової дисципліни – ліквідування простоїв в роботі.

Здійснення контролю над вчасністю приходу на роботу та поверненням працівників з обідньої перерви, над тим, з якою результативністю проходять останні 1–2 год. в кінці робочого тижня (вжиття даного заходу особливо актуально для підвищення ефективності діяльності працівників управлінського апарату товариства).

– покращення рівня умов праці. Планування роботи з поліпшення умов праці в межах підприємства здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів.

Під час планування роботи з поліпшення умов праці використовуються матеріали атестації робочих місць за умовами праці; комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії; матеріали розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій тощо.

Під час складання планів ПАТ «Українська залізниця» з поліпшення умов праці передбачаються аналіз стану умов праці та його соціальне й економічне оцінювання, визначення ефективності застосовуваних заходів з поліпшення умов праці, а також прогнозування змін стану умов праці з урахуванням досягнень науково–технічного прогресу. Це дає можливість визначити та обґрунтувати запропоновані заходи з поліпшення умов праці;

– відповідальність та стимулювання виконання плану.

Наведені пропозиції щодо можливого підвищення рівня корпоративної культури в управлінні ПАТ «Українська залізниця» стануть міцним ґрунтом у встановленні чіткості, визначеності, зрозумілості і переконливості стосунків між апаратом управління і працівниками господарства.

Вище перелічені напрямки можна здійснювати, не змінюючи при цьому докорінно організаційну структуру підприємства, тобто витрати, пов'язані з їх реалізацією можна покрити, використовуючи наявні резерви. Слід пам'ятати, що капіталовкладення такого роду, обов'язково покриваються за умов системності підходу до реалізації напрямків підвищення ефективності корпоративної культури.

Механізм вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» представлено на рисунку 3.2.

Усі кроки з вдосконалення корпоративної культури та їх результати пропонуємо описати в узагальненому документі – Положенні про корпоративну культуру.

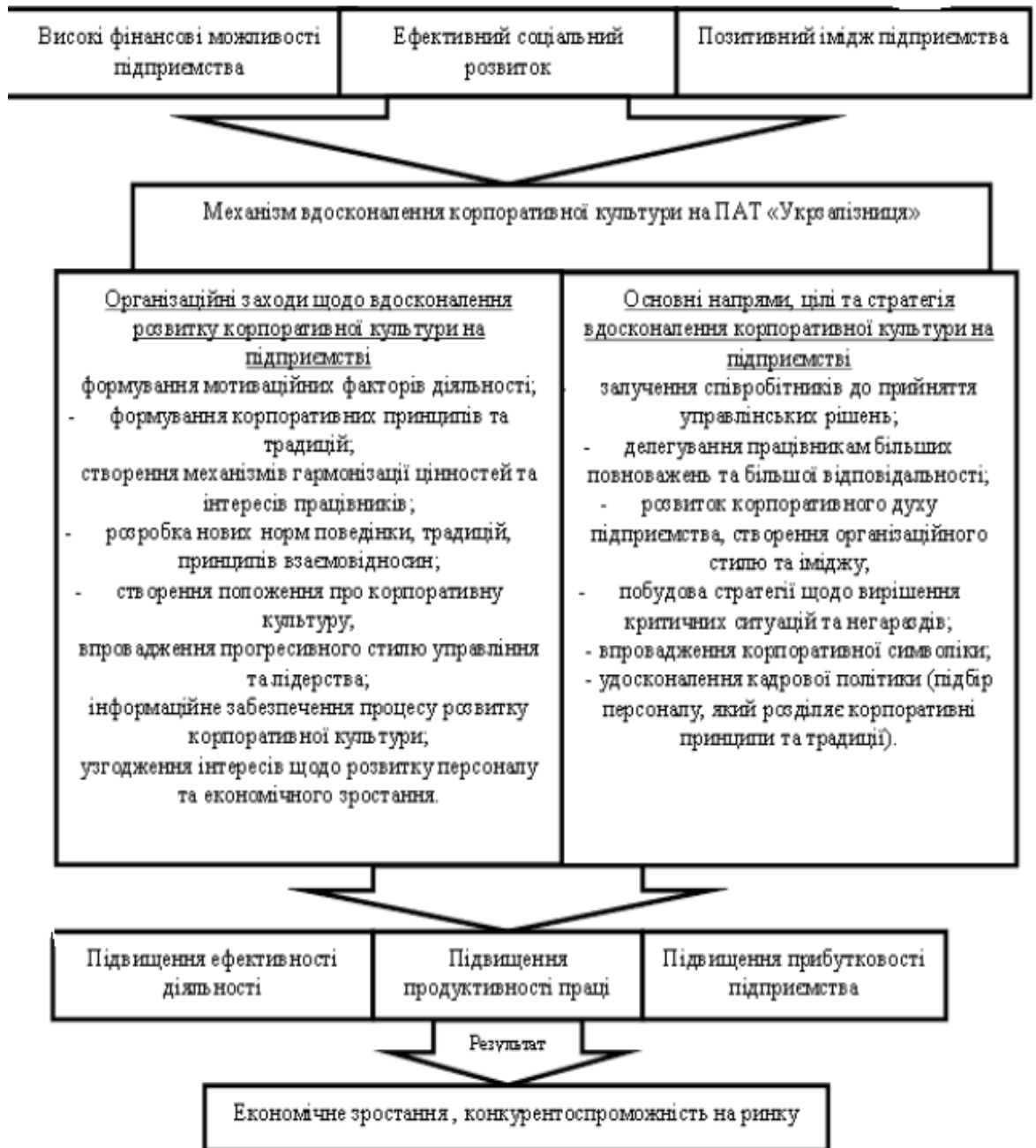


Рисунок 3.2 – Механізм вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»

Цей документ особливо корисний у ситуаціях прийому на роботу і адаптації нових співробітників, з його допомогою можна практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності ПАТ «Українська залізниця».

Впровадження та оприлюднення на ПАТ «Українська залізниця» Положення про корпоративну культуру, по–перше, надасть співробітникам організаційну ідентичність, визначить внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності. Адже ефективна корпоративна культура формує у співробітників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності. По–друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе і вагоме. По–третє, корпоративна культура більш, ніж будь–що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі.

Вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» є потужним резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. Крім означених заходів для підвищення корпоративної культури та стимулювання працівників пропонується:

- впровадження винагороди за перевиконання плану;
- усунення виплат, які не залежать від результатів роботи;
- активізація системи морального стимулювання робітників;
- впровадження зростаючих виплат по досягненню зростання прибутку;
- впровадження системи безперервного навчання;
- вдосконалення кадрової політики;
- підвищення уваги до кожного робочого місця;
- побудова системи внутрішнього PR;
- закріплення організаційних традицій і порядків;



– широке впровадження корпоративної символіки.

План заходів з розвитку корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План заходів з розвитку корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»

Напрямок	Назва заходу
1. Найм персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Впровадження положення</li> </ol>
2. Адаптація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Впровадження положення</li> </ol>
3. Навчання та розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення програми навчання персоналу організації.</li> <li>2. Узгодження програми з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження програми.</li> <li>4. Впровадження програми</li> </ol>
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів.</li> <li>4. Здійснення плану</li> </ol>
5. Формування кадрового резерву	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення</li> <li>4. Впровадження положення</li> </ol>
6. Об'єднання колективу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури.</li> <li>4. Здійснення плану</li> </ol>

Виходячи з наведених у таблиці 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця»:

а) витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.;

б) витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.;

в) витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи;

г) витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ПАТ «Українська залізниця» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником;

г) витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості;

д) витрати на мотивацію співробітників:

– матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей;

– нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації.

Окрім того, рекомендується ввести корпоративні правила, які призначені для стандартизації та формалізації робочого та комунікаційного

процесів на підприємстві, що сприяє створенню єдиного інформаційного простору і полегшує процес адаптації нових співробітників. У Корпоративних правилах відображається вся інформація, необхідна співробітникам для роботи в частині організаційної та психофізіологічної адаптації. Корпоративні правила приймаються, насамперед, з метою поліпшення корпоративного управління. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення розбіжностей, що призводять до корпоративних конфліктів.

На ПАТ «Українська залізниця» присутні елементи всіх базових рівнів корпоративної культури, що робить її повноцінною та комплексною, але на ньому відсутні прийняті та загальновідомі місія та цілі підприємства.

Декларування корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» дуже складне та включає багато різних нормативних актів. Для вдосконалення корпоративної культури на даному підприємстві пропонується ввести Корпоративні правила. Вони мають містити необхідні місію та цілі організації, цінності та принципи роботи компанії, а також ряд розділів, що містять стандарти поведінки в організації. Вони мають бути доступні та лаконічно викладені, проте зрозумілі кожному.

Запропоновані зміни та нововведення покликані остаточно сформувати вже існуючу на досліджуваному підприємстві корпоративну культуру, регламентувати до того суто усні норми та правила. Вони сприятимуть об'єднанню всіх співробітників і мотивуватимуть персонал дотримуватися загальних принципів компанії, а також сприятимуть підвищенню іміджу підприємства та підвищенню рівня його корпоративної культури.

Таким чином, вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» потребує впровадження певних практичних рекомендацій та є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та

перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально–трудо­вих відносин.

Контроль процесу вдосконалення і розвитку корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» передбачає систематичне виявлення у поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудової поведінки.

Для аналізу досягнутих результатів і вжиття своєчасних коригувальних заходів із метою мінімізації можливих відхилень у процесі управління розвитком корпоративною культурою розроблено комплексну систему показників виконання ініціатив і досягнення поставлених цілей, що є основним елементом у системі зворотного зв'язку на етапі контролю.

Проведене дослідження показало, що вирішення завдання ефективного управління розвитком корпоративної культури вимагає комплексного підходу через необхідність враховувати різні фактори, що впливають на результати оцінювання ефективності корпоративної культури. Ці результати зумовлені специфікою заходів щодо вдосконалення культури і комплексним характером впливу самої культури.

Для оцінювання ефективності обраної стратегії управління розвитком корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» удосконалено методичні підходи до оптимізації системи управлінських дій з позиції їх ефективності на основі діагностично–пошукової (метод розстановки пріоритетів) та діагностично–контрольної (метод максимізації прибутку і мінімізації витрат) стратегії. На відміну від інших підходів, цей підхід дозволить керівництву після оцінювання фінансових, часових та інших можливостей підприємства обрати найбільш: оптимальний набір показників і методів для оцінювання корпоративної культури, а також проаналізувати отримані дані за допомогою наведених критеріїв.

Розроблений алгоритм оцінки реалізації вдосконалення корпоративної культури дозволяє вчасно виявити розбіжності між реальним і запланованим ефектом змін та ухвалити необхідні скориговані рішення.

Одним із головних елементів організаційно–економічного механізму управління розвитком корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» є його ресурсне забезпечення. Процедура формування обсягів витрат на корпоративну культуру та їх розподілу повинна передбачати низку вимог:

- оптимальна забезпеченість ресурсами;
- доступність інформації щодо фінансування;
- прозорість джерел фінансування;
- згода власників та менеджменту підприємства.

Можна виділити наступні види витрат для ПАТ «Українська залізниця», що виникають при управлінні корпоративною культурою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Види витрат для ПАТ «Українська залізниця», що виникають при управлінні корпоративною культурою

Види витрат	Частота здійснення витрат
1. Оплата праці управлінського персоналу	Постійні
2. Витрати на створення чіткого уявлення про функціональне призначення фірми у співробітників	Постійні при впровадженні, потім 3–4 рази на рік
3. Витрати на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
4. Витрати на програми адаптації та мотивації співробітників	Періодичні для адаптації, циклічні для мотивації
5. Витрати на створення і підтримку системи стимулювання ініціативи та заслуг.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
6. Витрати на створення та придбання спеціальної літератури	Початкові на етапі формування і разові надалі
7. Витрати на участь у спеціалізованих конференціях і семінарах	Разові, але мінімум 1–2 рази на рік
8. Витрати на залучення консультантів, експертів у галузі підвищення ефективності управління корпоративною культурою	Початкові на етапі формування, разові при незадовільних результатах
9. Витрати на нормування оплати праці.	Початкові на етапі формування і разові надалі
10. Витрати на заходи з підвищення ефективності управління (розроблення положень, посадових інструкцій)	Початкові на етапі формування і разові надалі
11. Витрати на купівлю, обслуговування та адаптацію спеціалізованого програмного забезпечення	Початкові на етапі формування і разові надалі

## Продовження табл. 3.2

Види витрат	Частота здійснення витрат
12. Витрати на проведення корпоративних розважальних заходів.	Постійні з періодичним зниженням або збільшенням
13. Витрати на розвиток професійних знань співробітників, підвищення їх кваліфікації (курси, тренінги).	Постійні
14. Витрати на анкетування співробітників з метою оцінювання рівня їх професійних знань, емоційнопсихологічних характеристик, соціально-психологічного клімату	Разові, але мінімум 1–2 рази на рік
15. Витрати на здійснення діяльності з планування, набору, відбору та підготовки нових співробітників з урахуванням їх відповідності існуючій корпоративній культурі	Разові на етапі формування і поодинокі надалі
16. Витрати на заохочення поведінки, відповідної нормам і цінностям корпоративної культури (грамоти, цінні подарунки, путівки, урочисті заходи).	Постійні

Джерелами відшкодування витрат на заходи щодо корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» можуть бути фонди економічного стимулювання та розвитку та доход підприємства. Визначати рівень фінансування витрат на ці заходи пропонується за допомогою адитивної функції корисності, яка дозволяє врахувати корисність заходів корпоративної культури та їх фіксований бюджет. Оптимальна забезпеченість ресурсами вказує на спроможність підприємства досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури, яка може фактично реалізуватися лише за умови повноцінного фінансового, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. Якщо ці умови не виконано, фінансування корпоративної культури буде марним витрачанням коштів.

Отже, розвиток корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» супроводжується різними категоріями витрат економічного характеру. Оскільки ці витрати не відносяться безпосередньо на процес виробництва товарів і послуг, їх можна включити до категорії неявних (імпліцитних) витрат. Це альтернативні витрати на використання ресурсів, що належать власникам підприємства. Ці витрати не передбачені контрактами із

зовнішніми постачальниками ресурсів і тому залишаються недоотриманими (у грошовій формі).

### 3.3 Рекомендації щодо формування та вдосконалення системи мотивації трудової діяльності

Головна мета формування мотиваційного механізму управління трудовою діяльністю – об'єднання цілей політики у сфері якості підприємств залізничного транспорту й індивідуальних та колективних інтересів персоналу, так як забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості ISO можливе лише за умов загальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці.

Серед основних цілей можна виокремити такі: забезпечення постійного поліпшення якості продукції і діяльності підприємств залізничного транспорту в цілому; формування ресурсного забезпечення підприємств залізничного транспорту; планування і організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації працівників до підвищення ефективності виробництва й праці; досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Важливо зазначити, що відповідно до стандартів ISO саме керівники підприємств залізничного транспорту мають володіти рисами лідера і вміти встановлювати єдність мети та напрямів діяльності підприємств залізничного транспорту. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей щодо управління якістю.

Встановлених цілей можливо досягти за допомогою формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією підвищення якості праці персоналу.

Принципи, покладені в основу мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу, досить різноманітні. Вони мають багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах галузі, підприємства, окремого працівника). У переліку загальних принципів як інструментів управління персоналом виділяються: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін.

До окремих принципів відносять відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами (індивідуалізація підбору кадрів, облік побажань конкретного працівника, індивідуалізація під час звільнення, просування, оплати за результатами праці тощо); демократизація роботи з кадрами (з урахуванням колективної думки працівників у процесі ухвалення найважливіших кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичність у методах управління й стилі керівництва тощо); інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для ухвалення обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Для мотивації персоналу у рамках системи управління якістю (СУЯ), окрім вищеназваних принципів, обґрунтованими є такі принципи: встановлення чітких цілей і завдань у сфері якості (працівник повинен знати корпоративні цілі залізничної галузі, цілі підприємств залізничного транспорту, цілі у сфері якості і які завдання він повинен виконати; порядок і планування (кожне завдання повинно мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації якості праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції повинні бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв



розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення особистих якостей та індивідуальних потреб).

Ефективне управління мотивацією і стимулюванням якісної праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, організації, стимулювання, координації, обліку, контролю і аналізу, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання якості праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в сфері мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи стимулювання персоналу, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документаційне, інформаційне і кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу.

Серед функцій управління мотивацією персоналу у рамках СУЯ для підприємств залізничного транспорту слід виділити: цілепокладання (встановлення цілей, спрямованих на забезпечення постійного поліпшення якості, формування стратегії, прогнозування результатів); планування (відбір необхідних фінансових, нормативно–правових, трудових, інформаційних ресурсів ); аналіз (дослідження поточної ситуації на підприємстві, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів); організація (реалізація досягнення цілей підприємства); координація (створення гармонії взаємодії суб'єктів та об'єктів підприємства); контроль (моніторинг персоналу, виділення критеріїв оцінки якості праці тощо); мотивація (узгодження цілей управління якістю з інтересами працівників, вибір форм і методів стимулювання); регулювання (виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування мотивації у системи менеджменту якості).

Важливим елементом мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу є методи, за допомогою яких здійснюється безпосередній

вплив на якість продукції. Серед методів, що використовуються в управлінні мотивацією працівників, є загальні – адміністративні, економічні, соціальні – і велика кількість конкретних методів.

Якісна праця персоналу забезпечується за рахунок раціонального використання економічних методів управління, зокрема, застосування гнучких систем оплати праці, забезпечення вартості робочої сили, а також пошуку й застосування методів підвищення ефективності нормативного планування й оцінки результатів діяльності виробничого персоналу, його стимулювання, ефективність якого визначається не тільки величиною окладу, ставок, премій, доплат, надбавок і т.д., але й взаємозв'язком оплати праці з фактичними результатами діяльності працівника, його кваліфікацією.

Адміністративні методи, для яких характерний прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно–стабілізаційні (закони, статuti, правила, інструкції, положення й ін.), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (установлення й реалізація форм відповідальності). Адміністративно–правові (організаційно–адміністративні) методи повинні створювати необхідні умови для організації і взаємодії в ході реалізації політики і заходів у сфері якості, а організаційнорозпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність щодо управління якістю продукції/послуг, праці будь–якого рівня на основі його наукової організації.

Соціальні методи пов'язані із соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. За допомогою соціально–психологічних методів ПЗТ повинні спрямовувати трудову поведінку персоналу на постійне удосконалення якості продукції; скорочення втрат від браку і рекамацій; підвищення відповідальності працівників перед споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами; дотримання умов безпеки і гігієни праці; підвищення соціальної й екологічної відповідальності. Серед основних передумов досягнення якості трудової діяльності – формування системи матеріального й морального стимулювання, спрямованої на

забезпечення необхідного рівня якості. До основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту можна віднести: підвищення галузевої мінімальної заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці; посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування ради з соціального захисту на залізничному транспорті для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг та інші).

Упровадження принципів загального управління якістю обумовлює необхідність створення якісно нового менеджменту на підприємстві. Тому принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати при вирішенні проблеми забезпечення якості управління.

Необхідність діагностування ціннісних орієнтацій працівників шляхом визначення мотиваційного потенціалу та застосування результатів у контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001.

Оцінити ефективність управління якістю праці можна за допомогою комплексу показників. При цьому під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ оточуючого середовища.

Якісна сторона показника має відображати зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну величину.

Отже, для підвищення продуктивності праці персоналу у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації: слід сформулювати цілі працівників підприємства у сфері якості продукції і діяльності та встановити відповідні показники; необхідно визначити принципи, функції, обрати методи, інструменти мотивації до якісної праці; розробити методичне та нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу; вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і сформулювати відповідні підрозділи, які взаємодіють між собою; класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад, рівень кваліфікації персоналу підрозділів; забезпечити навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу, зокрема управлінського; необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці; потрібно здійснювати моніторинг змін у системі мотивації праці [18].

Одним з найважливіших факторів, який впливає на процес мотивації працівників ПАТ «Укрзалізниця» до підвищення якості праці, є соціально-економічні ресурси. Тому перед підприємств залізничного транспорту сьогодні постає проблема знайти методи, важелі, інструменти більш повного використання соціально-економічних ресурсів персоналу ПЗТ: мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, соціально-екологічні, інноваційні, стратегічні, кадрові, організаційні.

З метою вдосконалення корпоративної культури та підвищення рівня мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту України в якості суб'єкта пропонуємо створити Службу соціального розвитку. Вона покликана проводити соціологічні дослідження на залізниці й на основі всебічного вивчення соціальних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників розробляти й реалізовувати заходи, що забезпечують виявлення і використання резервів зростання продуктивності праці й підвищення ефективності виробництва, удосконалення управління соціальними процесами, поліпшення виховної роботи й розвиток творчої активності

працівників. Крім того, вона повинна організувати роботу з управління соціальним розвитком персоналу, ме тодичне забезпечення, координацію розробки й реалізації планів, цільових комплексних програм соціального розвитку [13, с. 37].

### Висновки до розділу 3

Ефективна та розвинена корпоративна культура дозволить зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на ПАТ «Українська залізниця», підвищити продуктивність праці, що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, система соціального партнерства є головним чинником регулювання корпоративної культури. Важлива роль соціального партнерства полягає в тому, що воно є особливим видом громадських відносин між різними соціальними групами, суб'єктами й сторонами, що мають суттєво відмінні, а в деяких випадках навіть протилежні, інтереси. Ці інтереси не можуть стати однаковими, проте в соціальному партнерстві можливе їх поєднання, узгодження, збалансування задля успішної реалізації.

В роботі обґрунтовані базові закономірності й резерви використання соціального партнерства як важливого напрямку вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця», науково–практичні пропозиції щодо пріоритетних напрямів активізації його використання для усунення існуючих розбіжностей шляхом проведення переговорів і консультацій, узгодження питань соціально–економічної політики суб'єктами соціального партнерства, участі найманих працівників в управлінні виробництвом та ін.

У напрямі створення прозорих програм вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» слід вжити наступні практичні

рекомендації: матеріальне заохочення працюючих; перебудова відношення до використання кадрів; забезпечення умов для духовного розвитку людини; надання винагород, грамот, висловлення подяки; забезпечення свободи висловлювань та ініціативи, а також поінформованості колективу; формування корпоративного духу; забезпечення атмосфери захищеності; залучення працівників до формувань та обговорень цілей організації; покращення рівня умов праці; розроблення заходів щодо відповідальності та стимулювання виконання плану.

Усі кроки з вдосконалення корпоративної культури та їх результати пропонуємо описати в узагальненому документі – Положенні про корпоративну культуру. Цей документ особливо корисний у ситуаціях прийому на роботу і адаптації нових співробітників, з його допомогою можна практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності ПАТ «Українська залізниця».

Обґрунтовано необхідність та доцільність впровадження в управлінську діяльність підприємств залізничного транспорту мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу, що враховуватиме вимоги до персоналу, окреслені міжнародними стандартами, та буде спрямовувати зусилля працівників на забезпечення і постійне поліпшення якості продукції, досягнення конкурентних переваг робочої сили, результатів праці і забезпечення на цій основі найбільш повного задоволення потреб споживачів послуг/продукції названих підприємств.

Застосування запропонованого мотиваційного механізму дозволить науково обґрунтовано підійти до мотивування якісної праці і постійного поліпшення якості продукції згідно міжнародних стандартів з урахуванням принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

## ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно–інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

2. Встановлено, що головна роль корпоративної культури полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально–трудових відносинах.

3. Створення корпоративної культури та чітке її дотримання дасть змогу: забезпечити ефективну роботу і стабільну економічну безпеку підприємства; гармонізувати й субординувати відносини між працівниками, між працівниками та менеджерами; попередити або розв'язати конфліктні ситуації; привабити клієнтів; забезпечити прийняття ефективних рішень. Від правильно сформованої корпоративної культури залежить сила й ефективність роботи підприємства, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

4. Сформульовано основні принципи побудови корпоративної культури, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки підприємства: створення такої системи найму, навчання та

стимулювання персоналу, за якої співробітники розділяють цілі організації і працюють на їх досягнення; постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників; організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан підприємства та зміну ситуації в режимі реального часу; розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного й адекватного подолання проблемної ситуації; поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей.

5. Аналіз стану корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця» свідчить про те, що підприємство звертає увагу на корпоративну культуру, яка знаходиться на достатньому рівні, проте потребує вдосконалення.

6. Показано, що ефективна та розвинена корпоративна культура дозволить зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на ПАТ «Українська залізниця», підвищити продуктивність праці, що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. В роботі обґрунтовані базові закономірності й резерви використання соціального партнерства як важливого напрямку вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Українська залізниця», науково–практичні пропозиції щодо пріоритетних напрямів активізації його використання для усунення існуючих розбіжностей шляхом проведення переговорів і консультацій, узгодження питань соціально–економічної політики суб'єктами соціального партнерства, участі найманих працівників в управлінні виробництвом та ін.

8. У напрямі створення прозорих програм вдосконалення корпоративної культури на ПАТ «Українська залізниця» слід вжити наступні практичні рекомендації: матеріальне заохочення працюючих; перебудова ставлення до використання кадрів; забезпечення умов для духовного розвитку людини; надання винагород, грамот, висловлення подяки; забезпечення свободи висловлювань та ініціативи; формування



корпоративного духу; забезпечення атмосфери захищеності; залучення працівників до формувань та обговорень цілей організації; покращення рівня трудової дисципліни; покращення рівня умов праці; розроблення заходів щодо стимулювання виконання плану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64–71.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 68–73.
3. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності / М. Г. Артеменко // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. – 2010. – С. 91–99.
4. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі / М. Г. Артеменко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки. – 2011. – № 940, вип. 41. – С. 119–123.
5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2. – С.449–456.
6. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукач, Р. Д. Бала // Економічна наука, 2010. – № 682. – С. 11–15.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с.
8. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально–трудова відносини / О. Г. Балика // Науковий

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – Полтава, 2013. – №1 (56). – С. 82–87

9. Башук Т. О. Доцільність заснування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – № 2. – С. 179–184.

10. Безгін К. С. Управління процесом створення цінностей на підприємстві: людський фактор / К. С. Безгін, І. В. Гришина, В. В. Ушкальов. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. – 322 с.

11. Біляк Ю. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Ю. В. Біляк // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 39–43.

12. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников / О. Бурма [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie\\_sposobi\\_motivacii\\_sotrudnikov](http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov).

13. Василюк С. В. Система управління соціально–економічним розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту: сутність, суб'єкти, об'єкти, організаційно–економічна модель реалізації / С. В. Василюк // Агросвіт. – 2011. – № 5. – С. 32–37.

14. Вікіпедія. Інтернет–енциклопедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративна\\_культура](http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура).

15. Гончарук А. Г. Мотивація як елемент системи управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Економіка підприємства. – 2007 р., №4. С. 124–129.

16. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту / Г. М. Гребенюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 56. – С. 30–40.

17. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

18. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти / О. А. Гришко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 124–133.

19. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. / Г. Даулинг – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ–Контакт»: ИНФРА–М, 2003. – 368 с.

20. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Дикань, Ю. В. Слагін, Т.Г. Сухорукова. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 276 с.

21. Дмитренко М. Й. Структурно–функціональний та системнотеоретичний аналіз корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Гілея: науковий вісник. – 2014. – Вип. 87. – С. 214–219.

22. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал / М. Й. Дмитренко // Гілея: науковий вісник. – 2014. – Вип. 88. – С. 244–249.

23. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Л. В. Дробязко // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 41–50.

24. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.

25. Ейтутіс Г. Д. Мотивація, як фактор впливу на ефективність виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії / Г. Д. Ейтутіс, О. А. Мельникова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 412–416.

26. Єгоров І. Ю. Корпоративна культура: навчально–методичний посібник / І. Ю. Єгоров, О. В. Красовська. – К.: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.

27. Зеркаль А. В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры / А. В. Зеркаль // Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов. – Краматорск: ДДМА, 2011. – С. 68–74.

28. Іваницька Н. Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві / Н. Б. Іваницька // Економічна наука – 2010. – №683. – с. 294–299.

29. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л. Л. Калініченко. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 420 с.

30. Климко С. О. Розробка методичного підходу до оцінки якості управління персоналом підприємства залізничного транспорту / С. О. Климко, Ю. О. Крихтіна // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. – 2013. – Вип. 135. – С. 140–142.

31. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития : монография / В. В. Козлов. – Москва : Инфра-М, 2001. – 540 с.

32. Колективний договір Відокремленого структурного підрозділу «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя–1» Державного підприємства «Придніпровська залізниця». – Запоріжжя, 2014.– 28 с.

33. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально–економічних систем у духовно–моральному та соціокультурному вимірі. – Частина II. Якість управління соціально–економічними системами: духовно–моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

34. Корпоративна культура: навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер – СПб. : Питер, 2003. – 434 с.

36. Куделя В. І. Мотивація праці на підприємствах залізничного транспорту [Електронний ресурс] / В. І. Куделя // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті : тез. доп. учасн. X Ювілейної

міжнародної науково–практичної конференції – ЕКУЗТ. – 2014 р. – Режим доступу: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>.

37. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції кроскультурного менеджменту/ Д. С. Ліфінцев // Економічна наука, 2015. – №5. – С.24–26.

38. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства / К. О. Лопухова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216–219.

39. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу. – СПб.: Евразия. – 1999. – 432 с.

40. Мельник П. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії / П. І. Мельник, М. І. Зелена // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 4. – С. 67–70.

41. Мельник Н. В. Корпоративна культура в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Мельник // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 203–212.

42. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми / І. В. Мілаш, М. В. Черкашина // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(1). – С. 345–352.

43. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 137–142.

44. Петрушенко Ю. М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин / Ю. М. Петрушенко, Т. А. Голець // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – № 1. – 2007. – С. 75–84.

45. Петухова Т. О. Теоретичні аспекти формування системи оцінки людського капіталу на підприємствах залізничного транспорту / Т. О.

Петухова // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. – Львів: Львівська комерційна академія. – 2010. – № 11. – С. 221–225.

46. Печенка О. І. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / О. І. Печенка, К. Ю. Величко, Ю. О. Боюнець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 188–194.

47. Писаренко Ю. О. Сутність поняття «корпоративна культура» / Ю. О. Писаренко // Управління розвитком. – 2014. – № 8. – С. 38–41.

48. Положення про виплату винагороди за підсумками роботи за рік працівникам пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1. – Запоріжжя, 2014, 2

49. Положення про одноразове заохочення (преміювання) за виконання особливо важливих завдань та заохочення (преміювання), не пов'язане з виробничою необхідністю (до ювілейних дат та інше) працівників ВСП «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя–1» Державного підприємства «Придніпровська залізниця». – Запоріжжя, 2014. – 3 с.

50. Положення про преміювання робітників пасажирського вагонного депо Запоріжжя–1 Придніпровської залізниці за основні результати господарської діяльності. – Запоріжжя, 2014. – 7 с.

51. Реун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту / І. І. Реун // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С.28–32

52. Ричи Ш. Управление мотивацией : учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2004. – 399 с.

53. Розсоха О. В. Аналіз функціонування систем управління безпекою руху поїздів на залізницях країн Євросоюзу / О. В. Розсоха, Ю. В. Смачило // Зб. наук. праць Укр. держ. акад. залізнич. трансп. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Вип. 151. – С. 4–11.

54. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки / О. В. Рудковський // Вісник Хмельницького

національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(3). – С. 233–239.

55. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.

56. Самайбекова З. К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / З. К. Самайбекова. – СПб., ГОУ ВПО «Санкт–Петербургский государственный инженерно–экономический университет», 2007. – 18 с.

57. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68–75.

58. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід / О. І. Синицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 229–234.

59. Смирнов В. В. До питання визначення змісту поняття «корпоративна культура» / В. В. Смирнов, І. П. Коршунова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 721–726. .

60. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123–128.

61. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу / Т. Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – №42. – С. 440–443.

62. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32.



63. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании [Электронный ресурс] / Е. Теплова // HRЛига. – Режим доступа : [www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144).

64. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – №44. – С. 286–289.

65. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2004. – 278 с.

66. Усачева В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / В. В. Усачева; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2003. – 18 с.

67. Формування корпоративної культури інструментами внутрішнього PR / Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – № 25(1). – С. 66–70.

68. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

69. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І. Химич // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4. – С. 147–156.

70. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. В. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341–348.

71. Чернишова А. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. Чернишова, Т. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, – № 17. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf).

72. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

**Декларація**  
**академічної доброчесності**  
**здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Крохмаль Вікторія Андріївна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти: victoriakrohmal18@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1», відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

**ДОДАТКИ**