

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЯНІЄВА ДАР'Я ДМИТРІВНА

УДК: 005.73:331.101.3+005.05 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В СИСТЕМІ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д. Д. Янієва
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Немашкало Каріна Ромеовна, кандидат економічних наук,
доцент

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. __
д.е.н., професор*

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено розробці та обґрунтуванню теоретико-методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури.

У першому розділі «Теоретичні основи розвитку механізму мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства» вдосконалено сучасну концепцію механізмів мотивації на підприємстві; визначена роль організаційної культури у формуванні мотиваційних механізмів та обґрунтована роль теорії поколінь як підґрунтя для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі підприємства.

Узагальнено існуючі підходи до розуміння поняття «мотивація», надано власне бачення досліджуваної категорії через біологічний, емоційний, соціальний і когнітивний активатори. Розглянуто основні теорії мотивації; здійснено узагальнення підходів до розуміння феномену механізму в економічній науці; розглянуто структуру поняття «механізм мотиваційного впливу» через ключові слова, які найчастіше зустрічаються в дослідженнях. Запропоновано структуру механізму мотиваційного впливу підприємства, яка охоплює суб'єкт впливу, мотиваційний вплив, який включає важелі й методи, і об'єкт впливу як поведінку персоналу, що ґрунтується на системі основних і похідних потреб та інтересів. Розроблено класифікацію механізмів мотиваційного впливу за характером пріоритетних активаторів (стимулюючи і дестимулюючи) та типами методів (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-розпорядчі, погоджувально-договірні).

Здійснено аналіз структури категорії «організаційна культура», де визначено вирішальну роль понять «лідерство» та «інновації». Надано структуру організаційної культури та теоретичне обґрунтування послідовності та змісту етапів формування організаційної культури підприємства як стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі структурні підрозділи та працівників на реалізацію спільних цілей з урахуванням цінностей, дотримання яких враховує можливість коригування організаційної культури підприємства відповідно до його нагальних потреб і забезпечує своєчасне визначення методів підтримки типу та системи організаційної культури підприємства.

Розглянуто основні положення теорії поколінь та підґрунтя її розвитку. Надано опис чотирьох основних поколінь, на основі яких проводився аналіз: Бемі-Бумери, Покоління X, Покоління Y, Покоління Z.

Розглянуто структуру населення України за віком. Визначено зміст ключових інструментів забезпечення результативності роботи покоління Z – залученість, комунікації, інновації. Це дозволило запропонувати концептуальні положення щодо побудови механізмів мотиваційного впливу на основі теорії поколінь за рахунок встановлення взаємозв'язку організаційної культури підприємства, вікового складу працівників та їх цілями, цінностями й інструментами забезпечення результативності роботи.

У другому розділі роботи «Сучасний стан реалізації концепції розвитку організаційної культури підприємства з урахуванням мотиваційних аспектів» розглянуто макроекономічні тренди формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства, обґрунтовані фактори впливу на формування розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, здійснено оцінку сучасного стану мотивації та розвитку організаційної культури на підприємствах.

Аналізуючи значення середньої заробітної плати в Україні та в країнах Європейського союзу, було визначено, що Україна знаходиться в аутсайдерах з найнижчими показниками оплати праці, що створює загрозу для зростання рівня бідності у населення, особливо з урахуванням поточного воєнного стану в державі. Проведений аналіз розвитку ринку глобальної індустрії навчання та

динаміки середніх витрат країн світу навчання свідчить про стале зростання, що відображає значну увагу керівництва до розвитку кадрового потенціалу як ключової конкурентної переваги бізнесу. Аналіз професійних факторів та чинників для шукачів роботи різних поколінь дозволив підтвердити гіпотезу про вагомість урахування теорії поколінь в обґрунтуванні механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства.

У другому розділі було проведено дослідження розвитку бізнес-середовища підприємств з використанням факторного аналізу. В результаті було отримано склад та зміст зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, які визначаються такими складовими: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1), доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3), що дозволяє більш сфокусовано визначити особливості зовнішніх умов для створення та коригування механізмів мотиваційного впливу відповідно до організаційної культури підприємства.

Проведено анкетування сучасного стану мотиваційних процесів та розвитку організаційної культури на підприємствах, було визначено питання щодо цілей встановлення трудових відносин, проаналізована специфіка їх роботи, професійний шлях, бізнес щодо стратегічних аспектів діяльності підприємства тощо. Було визначено тип організаційної культури на досліджуваних підприємствах. Було доведено, що для побудови ефективного механізму мотивації в системі організаційної культури, варто враховувати основні параметри (організаційна структура, мотивація та цінності). Проведено моделювання механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (спрямованість, інструменти, основи успіху). Розроблений методичний підхід дозволяє врахувати комплексний вплив зовнішніх чинників та домінуючий тип організаційної культури підприємства.

У третьому розділі «Організаційно-методичне забезпечення формування та реалізації механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної

культури підприємства» здійснено оцінку типу організаційної культури підприємства, представлено побудову механізмів мотиваційного впливу на підприємстві, надано методичні засади щодо управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, в системі організаційної культури підприємства.

У третьому розділі дослідження було встановлено, що процес розробки сучасних та ефективних механізмів мотиваційного впливу у контексті організаційної культури підприємства представляє собою комплексну задачу. Цей процес було ідентифіковано як багатокomпонентну систему, що включає соціальні, економічні, організаційні та психологічні ініціативи, а також методики, спрямовані на підвищення рівня задоволеності персоналу за рахунок забезпечення їхніх потреб, з метою досягнення індивідуальних та корпоративних цілей. Виявлено, що ключове значення у цьому процесі має приділятися аналізу та кореляції результатів трудової активності з основними потребами персоналу, що характеризуються індивідуальними, віковими та типологічними відмінностями. Незважаючи на існуючий досвід створення ефективних мотиваційних систем у бізнес-структурах, як в Україні, так і за кордоном, цей аспект залишається одним із найбільш складних у практичному застосуванні. Проте він вважається перспективним через потенціал мінімізації витрат та можливість індивідуалізації підходів керівництва до співробітників.

Була розроблена обґрунтована послідовність дій для формування механізмів мотиваційного впливу в межах організаційної культури підприємства, яка відрізняється від наявних моделей за рахунок інтеграції таких підсистем: планування, розробка, застосування та оцінка дієвості механізмів мотиваційного впливу. Водночас враховано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування цілей та цінностей підприємства. Дотримання цих етапів дозволяє підвищити ефективність обраних механізмів мотивації та мінімізувати ризики виникнення дисонансу між корпоративними цілями і методами мотивації. Дослідження включало теоретичне обґрунтування принципів створення механізмів мотиваційного впливу, зокрема: ефективності, справедливості, адаптивності, цілеспрямованості; комплексності, сприяння особистісному розвитку, орієнтації на досягнення конкурентних переваг,

врахування потенційних зовнішніх ризиків, ясності та послідовності у мотиваційних заходах. Виконання цих принципів сприятиме гармонізації взаємодії між мотиваційною політикою та організаційною культурою підприємства.

На основі проведеного аналізу було визначено послідовність та змістовне наповнення етапів управління ризиками в контексті механізму мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури конкретного підприємства. Водночас було враховано інструменти як матеріального, так і нематеріального стимулювання персоналу. У контексті сучасних невизначених умов певну роль у мінімізації ризиків, пов'язаних з процесом мотивації, може відіграти розробка мотиваційного профілю. У зв'язку з цим як перспективний напрям подальших досліджень розглядається аналіз взаємозв'язку між мотиваційним профілем підприємства та його співробітників. Під час створення мотиваційного профілю особлива увага приділяється урахуванню цінностей, потреб та очікувань співробітників, а також зовнішніх впливів на організаційну культуру та специфіку діяльності підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації щодо визначення типу організаційної культури на підприємстві та обґрунтування найкращих важелів і типів механізму мотиваційного впливу відповідно до ідентифікованого типу культури можуть бути імплементовані в діяльність вітчизняних підприємств для підвищення ефективності діяльності підприємства загалом та управління персоналом зокрема. Запропоновані рекомендації та практичні пропозиції щодо послідовності та змісту етапів управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливості організаційної культури підприємства в разі їх використання в поточній діяльності дозволяють суттєво знизити втрати підприємства від явного чи неявного опору персоналу, а особливо в періоди реалізації організаційних змін. Це підтверджується такими довідками: ТОВ «Меблева фабрика «Константа»» (довідка № 03/07 від 20.12.2023 року); ТОВ «Гранд ДВС», (довідка № 11/06 від 15.11.2023 року).

Представлені в дисертаційній роботі науково-методичні розробки щодо проблем формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства використовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Теорія організації» та «Самоменеджмент» для підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» (довідка про впровадження № 23/86-20-69/1 від 13.12.2023 року).

Ключові слова: мотивація, механізм мотивації, механізми мотивації, організаційна культура, потреби, оплата праці, матеріальне й нематеріальне стимулювання, тип організаційних культур, стратегія розвитку, теорія поколінь, результативність роботи, задоволеність роботою, навчання, розвиток персоналу, механізм мотиваційного впливу, ризики, пов'язані з мотивацією, мотиваційний профіль, цінності підприємства.

ABSTRACT

Yaniieva D. Formation of motivational influence mechanisms in the system of organizational culture at the enterprise – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 “Management” (07 – Management and administration). Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to developing and substantiating theoretical and methodological support and practical recommendations for forming mechanisms of motivational influence in the organizational culture system.

In the first chapter, titled "Theoretical Foundations of the Development of the Mechanism of Motivational Influence in the Organizational Culture of the Enterprise," we delve into the modern concept of motivation mechanisms in the enterprise, enhancing its understanding. We also determine the pivotal role of organizational culture in the formation of motivational mechanisms and substantiate

the innovative use of the theory of generations as a basis for building an effective mechanism of motivation in the organizational culture of the enterprise.

The existing approaches to understanding the concept of motivation are summarized, and the vision of the researched category is given through biological, emotional, social, and cognitive activators. The main theories of motivation are considered, a generalization of approaches to understanding the mechanism phenomenon in economic science; the structure of the concept of "mechanism of motivational influence" is considered through keywords that are most often found in research. The structure of the mechanism of motivational influence of the enterprise is proposed, which includes the subject of influence, motivational influence, which includes levers and methods, and the object of influence as the behavior of personnel based on the system of primary and derived needs and interests. A classification of mechanisms of motivational influence was developed according to the nature of priority activators (stimulating and destimulating) and types of methods (economic, social-psychological, administrative-administrative, conciliation-contractual).

An analysis of the structure of the category "organizational culture" was carried out, where the decisive role of the concepts of "leadership" and "innovation" was determined. The structure of the organizational culture and the theoretical justification of the sequence and content of the stages of the formation of the organizational culture of the enterprise as a strategic tool, which allows the orientation of all structural units and employees to the realization of common goals taking into account values, the observance of which takes into account the possibility of adjusting the organizational culture of the enterprise by its urgent needs, are provided — timely determination of methods of supporting the type and system of the enterprise's organizational culture.

The main provisions of the theory of generations and the basis of its development are considered. A description of the four main generations based on which the analysis was carried out: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z.

We then turn our attention to the structure of the population of Ukraine by age and the content of the key tools for ensuring the effectiveness of the work of

Generation Z - involvement, communication, and innovation. This analysis allows us to propose conceptual provisions regarding the construction of mechanisms of motivational influence based on the theory of generations. By establishing the relationship between the enterprise's organizational culture, the age composition of employees, and their goals, values, and tools for ensuring work effectiveness, we provide practical insights that can be applied in real-world organizational settings.

In the second chapter of the work "The Current State of the Concept Implementation of the Enterprise Organizational Culture Development Considering Motivational Aspects," the macroeconomic trends of the formation of motivational mechanisms in the activity of the enterprise are considered, the influencing factors on the formation and development of the organizational culture of business in Ukraine are substantiated, an assessment of the current state of motivation and the development of organizational culture at enterprises.

Analyzing the value of the average salary in Ukraine and the countries of the European Union, it was determined that Ukraine is among the outsiders with the lowest wage rates, which poses a threat to the increase in the level of poverty among the population, especially considering the current state of war in the country. The conducted analysis of the market development of the global education industry and the dynamics of the average costs of education in the countries of the world shows steady growth, which reflects the management's significant attention to the development of personnel potential as a critical competitive advantage of business. The analysis of professional factors for and factors for job seekers of different generations made it possible to confirm the hypothesis about the importance of taking into account the theory of generations in substantiating the mechanisms of motivational influence in the organizational culture system of the enterprise.

In the second chapter, a study of the development of enterprises' business environments was conducted using factor analysis. As a result, the composition and content of external factors influencing the conditions of formation and the level of development of the organizational culture of business in Ukraine were obtained, which are determined by the following components: the potential of economic and digital business development and the availability of personnel (F1), income from

labor and the expected life expectancy of the population (F2); the intensity of investment processes and youth employment (F3), which allows for a more focused determination of the features of external conditions for the creation and adjustment of mechanisms of motivational influence by the organizational culture of the enterprise.

A survey of the current state of motivational processes and the development of organizational culture at enterprises was conducted, and questions were determined regarding the goals of establishing labor relations, the specifics of their work, professional path, and business strategic aspects of the enterprise, etc., were analyzed. The type of organizational culture at the studied enterprises was determined. It was proven that it is necessary to consider the main parameters to build an effective motivation mechanism in the organizational culture system: organizational structure, motivation, and values. Modeling of the mechanisms of motivational influence in the structure of the enterprise's organizational culture was carried out based on the definition of their features (direction, tools, foundations of success). The developed methodological approach allows for considering the complex influence of external factors and the enterprise's dominant type of organizational culture.

In the third section, "Organizational and Methodical Support for the Formation and Implementation of Mechanisms of Motivational Influence in the System of Organizational Culture of the Enterprise," the type of organizational culture of the enterprise was evaluated, the construction of mechanisms of motivational influence in the enterprise was presented, methodological principles were provided for managing risks related to motivation in the system organizational culture of the enterprise.

In the third section of the study, it was established that developing modern and effective mechanisms of motivational influence in the context of the enterprise's organizational culture is a complex task. This process has been identified as a multi-component system that includes social, economic, organizational, and psychological initiatives and techniques aimed at increasing staff satisfaction by meeting their needs to achieve individual and corporate goals. It was revealed that critical importance should be given to analyzing and correlating labor activity results with the personnel's basic needs, which are characterized by individual, age, and typological differences. Despite the experience of creating effective motivational systems in business

structures in Ukraine and abroad, this aspect still needs to be improved to apply in practice. However, it is considered promising due to the potential for cost minimization, and the possibility of individualizing management approaches to employees.

A justified sequence of actions for the formation of mechanisms of motivational influence within the enterprise's organizational culture was developed, which differs from existing models due to the integration of subsystems such as planning, development, application, and evaluation of the effectiveness of mechanisms of motivational influence. At the same time, the influence of external and internal factors on forming the company's goals and values is considered. Adherence to these stages allows you to increase the effectiveness of the selected motivation mechanisms and minimize the risks of dissonance between corporate goals and motivation methods. The study included a theoretical substantiation of the principles of creating mechanisms of motivational influence, in particular: efficiency, fairness, adaptability, purposefulness, complexity, promotion of personal development, orientation towards achieving competitive advantages, consideration of potential external risks, clarity, and consistency in motivational measures. Implementing these principles will contribute to harmonizing the interaction between the motivational policy and the enterprise's organizational culture.

Based on the analysis, the sequence and content of the risk management stages in the context of the mechanism of motivational influence were determined, taking into account the specifics of the organizational culture of a particular enterprise. At the same time, both material and non-material personnel stimulation tools were taken into account. In today's uncertain conditions, developing a motivational profile can play a role in minimizing the risks associated with the motivation process. In this regard, analyzing the relationship between the motivational profile of the enterprise and its employees is considered a promising direction for further research. When creating a motivational profile, special attention is paid to considering employees' values, needs, and expectations, as well as external influences on the organizational culture and the specifics of the company's activities.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the developed methodological recommendations for determining the type of organizational culture at the enterprise and substantiating the best levers and types of the mechanism of motivational influence by the identified type of culture can be implemented in the activities of domestic enterprises to improve the efficiency of the enterprise as a whole and personnel management in particular. The proposed recommendations and practical suggestions regarding the sequence and content of the stages of risk management in the mechanisms of motivational influence, taking into account the peculiarities of the organizational culture of the enterprise in the case of their use in current activities, allow to significantly reduce the losses of the enterprise from the explicit or implicit resistance of the personnel, especially during the implementation of organizational changes. This is confirmed by the following certificates: "Konstanta Furniture Factory" LLC (certificate № 03/07 dated 12/20/2023); "Grand DVS" LLC (certificate № 11/06 dated November 15, 2023).

The scientific and methodological developments presented in the dissertation regarding the problems of forming mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise are used in the educational process of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics in the teaching of the discipline "Theory of Organization" and "Self-Management" in the preparation of bachelors in the specialty "Management" of educational of the "Business Administration" program (certificate № 23/86-20-69/1 dated December 13, 2023).

Key words: motivation, mechanism of motivation, mechanisms of motivation, organizational culture, needs, remuneration, material and non-material stimulation, type of organizational culture, development strategy, the theory of generations, work performance, job satisfaction, training, personnel development, mechanism of motivational influence, risks, related to motivation, motivational profile, enterprise values.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у фахових виданнях і наукових виданнях що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Янієва Д. Д. Застосування інструментів ефективного розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 160–164. **(Фахове, категорія Б)**.

<http://ujae.org.ua/zastosuvannya-instrumentiv-efektyvnogo-rozvytku-organizatsijnoyi-kultury-v-umovah-tsyfrovoyi-ekonomiky/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-23>

2. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № (13). С. 99–107. **(Фахове, категорія Б)**.

<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>

Особистий внесок: надано класифікацію типів організаційної культури та їх характеристику.

3. Янієва Д. Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери. *Innovation and Sustainability*, 2022. №4. Рр. 186–192. **(Фахове, категорія Б)**.

<https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/113>

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.186.192>

4. Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 20–24. **(Фахове, категорія Б)**.

<http://apie.org.ua/en/essence-and-effectiveness-criteria-of-organizational-culture-management/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-4>

5. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 83–89. (Фахове, категорія Б).

<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758>

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>

6. Янієва Д. Д., Немашкало К. Р. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 18. С. 176–182. (Фахове, категорія Б).*

<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>

Особистий внесок: проведено аналіз вихідних показників та здійснено факторний аналіз.

Праці апробаційного характеру

7. Янієва Д. Д. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників підприємства // *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* – матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 року. – Полтава: ПДАУ, 2022. 1321 с. С. 1282–1285.

<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykmenedzhmenthhi stolittiyaglobalizaciynivyklyky2.pdf>

8. Янієва Д. Д. Оцінка ефективності управління організаційною культурою підприємства // *Управління розвитком соціально-економічних систем* – Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. С. 156-158.

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1784/1/6_conference_URSE_S_DBTU_22-157-159.pdf

9. Янієва Д. Д. Формування концепції організаційної культури відповідно до її типології // *Modern directions of scientific research development. Proceedings*

of the 16th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 7-9 September 2022. Pp. 349-354.

<https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-7-9.09.22.pdf>

10. Янієва Д. Д. Взаємозв'язок мотиваційної системи персоналу та організаційної культури. С. 1425-1428. *Modern research in world science*. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 29-31 January 2023. С. 1429-1428.

<https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf>

11. Лепейко Т., Янієва Д. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 37-40.

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25947/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%AF%D0%BD%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>

Особистий внесок: визначено природу мотиваційного впливу в системі елементів організаційної культури підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	27
1.1. Парадигма розвитку механізму мотивації на підприємстві	27
1.2. Організаційна культура як чинник формування мотиваційних механізмів	59
1.3. Теорія поколінь як підґрунтя для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі підприємства	81
Висновки до Розділу 1	103
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ	106
2.1. Макроекономічні тренди формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства	106
2.2. Обґрунтування факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні	121
2.3. Сучасний стан мотивації та розвитку організаційної культури на підприємствах	142
Висновки до Розділу 2	160
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	163
3.1. Методичний підхід до оцінювання типу організаційної культури підприємства	163
3.2. Організаційно-економічне забезпечення побудови механізмів мотиваційного впливу підприємства	178
3.3. Методичні засади управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, в системі організаційної культури підприємства	193
Висновки до Розділу 3	212
ВИСНОВКИ	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	219
ДОДАТКИ	245

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційні технології в управлінні персоналом, розвиток ефективної мотивованої взаємодії на підприємстві не втрачають актуальності для розвитку сучасних підприємств. З огляду на глобальні виклики останнього часу організації мають постійно переглядати власну стратегію, вдосконалювати підходи на всіх рівнях діяльності, і механізм мотивації персоналу не є винятком. Провідна роль у формуванні цього механізму належить саме організаційній культурі, що поєднує цінності, потреби, інтереси й особистісні мотиватори персоналу. Зрозуміло, що кожне підприємство по-своєму унікальне, і мова йде не лише про товар чи послугу, яку воно пропонує на ринку.

Мотивація була, є і залишиться однією із ключових функцій в управлінні, яка забезпечує поєднання ефективного використання людського капіталу з його знаннями, компетентностями, здібностями та цілями з результатами діяльності всієї організації в цілому, забезпечуючи безперервність процесу створення доданої вартості. Розробка ефективних механізмів мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства дозволяє підвищити ефективність цих самих механізмів та поглибити включеність колективу в досягненні спільних організаційних цілей.

Глобальні катаклізми, з якими стикнулася суспільство протягом останніх років, включаючи пандемію COVID-19 та війну в Україні, гостро поставили питання організації роботи працівників на підприємствах, де провідну роль почала відігравати дистанційна робота. Паралельно з тим процеси діджиталізації та цифрової трансформації, які охопили бізнес, суспільні процеси, державне управління та життя людей в цілому також сформували нові виклики для організації діяльності працівників в бізнесі. Поєднання гострої необхідності ведення дистанційної роботи із посиленням впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сформувала нове бачення формування та розповсюдження організаційних цінностей, які сублімовані в понятті «організаційна культура». Отже, ця м'яка компонента управління

бізнесом останнім часом починає відігравати все важливішу роль у забезпечення ефективності діяльності підприємств та досягнення ними високих показників результативності. Мотиваційні механізми своєю чергою були і залишаються ключовими внутрішніми важелями ефективного використання навичок і здібностей працівників в досягненні ними високих показників результативності діяльності. Ефективне поєднання розробки мотиваційних механізмів та формування ефективної організаційної культури підсилює результативність цих обох процесів, що і підтверджує актуальність проведеного дослідження.

Концептуальні положення теорії мотивації розроблялися та були викладені в працях чисельних дослідників, які давно вважається класикою менеджменту. Серед найбільш відомих варто виділити праці таких іноземних науковців: І. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, П. Друкера, Г. Емерсона, Д. Кларка, Д. Кейнса, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегора, Ф. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Р. Оуена, Л. Портера, Д. Сінка, Ф. Тейлора, О. Тоффлера, М. Фоллета. Більш сучасні концепції мотивації представлені в роботах С. Адамса, К. Альдерфера, Дж. Аткинсона, К. Аргіріса, В. Оучі, Л. Урвіка.

Питаннями мотивації, побудови мотиваційних механізмів, розробкою ефективних систем стимулювання та іншими аспектами кадрового менеджменту займалися такі відомі українські дослідники як: О. Амоша, А. Афонін, Д. Богиня, С. Бандур, Н. Гавкалова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, М. Карлін, А. Колот, Г. Купалова, І. Кравченко, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Мортіков, В. Новіков, В. Онікієнко, Л. Семів, М. Семикіна, І. Терон, А. Чухно, Г. Цехановецький, О. Уманський тощо.

Організаційна культура являє собою складний соціально-економічний феномен, дослідженню якого присвятили свої праці такі відомі закордонні науковці: Д. Акер, Ч. Барнард, С. Ганді, К. Герцц, Т. Діл, Д. Денісон, Л. Елвессон, К. Левін, К. Камероном, А. Кеннеді, Р. Куїнн, Дж. Марч, П. Тернер, А. Петтигру, І. Проеллер, Г. Саймон, Х. Уайт, Р. Вотермен, Ч. Хенді, Г. Хофшted, Е. Шейн, К. Шендлер.

Сучасну школу дослідження феномену організаційної культури формують праці таких провідних українських фахівців як: О. Ареф'єва, Т. Близнюк, К. Баркова, Т. Власенко, В. Гевко, О. Довгальова, Г. Захарчин, Г. Колесніков, В. Лагодієнко, Т. Лепейко, Ю. Лукашевич, Л. Любов, О. Мазоренко, Г. Монастирський, О. Миронова, В. Михайличенко, В. Никифорова, О. Розкошна, Я. Слабко, Г. Харченко, Л. Хаєт, Л. Шимановська-Діанич.

Пошуку взаємозв'язків та взаємообумовленості мотивації персоналу та розвитку організаційної культури присвячені наукові пошуки багатьох вітчизняних дослідників, серед яких варто виокремити: Н. Азьмук, А. Артеменко, А. Бериславська, О. Васильєва, Л. Верещагіна, Д. Горовий, Р. Завадяк, Г. Захарчин, Є. Кіреєв, Т. Кір'ян, Н. Кирніс, Ю. Ковальчук, А. Колот, М. Кондратова, Н. Лаврук, Л. Лещенко, В. Лисак, М. Лукашевич, Н. Любомудрова, О. Марченко, Н. Міценко, С. Мороз, О. Мотузенко, К. Немашкало, Т. Олійник, В. Пилипенко, О. Попович, Л. Телишевська, Ф. Урманов, В. Фролов, О. Харчишина, А. Шлепаков, Л. Українська, О. Шпикуляк, Д. Ядранський та багато інших.

Підґрунтям для виникнення теорії поколінь стали соціально-філософські та соціологічні праці таких західноєвропейських вчених як П. Бурдьє, Н. Гоув, Ж. Дромель, Г. Іванченко, К. Ковальська, О. Конт, О. Лоренц, К. Мангейм, Дж. Мілль, Л. Паздерник, В. Соколовська, Г. Феррарі, В. Штраус та інші.

Однак постійні соціальні та економічні зміни в суспільстві дають слушну нагоду для поновлення досліджень організаційної культури як окремого феномену та розробки мотиваційних механізмів з урахуванням особливостей формування організаційної культури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Окремі результати дисертаційної роботи є частинами наукового дослідження Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації

0123U101413), де авторка надала узагальнення типів організаційної культури, розробила методи підтримки організаційної культури підприємства, моделі, що розглядають вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації, критерії економічної ефективності організаційної культури та визначила рівні, на яких слід розглядати ефективність управління організаційною культурою в організації та показники оцінювання, що підтверджує актуальність та цінність його напрацювань.

Мета роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства.

Для досягнення окреслених цілей були визначені та вирішені такі завдання:

- ✓ вдосконалити сучасну концепцію механізмів мотивації на підприємстві;
- ✓ визначити роль організаційної культури у формуванні мотиваційних механізмів;
- ✓ розглянути теорію поколінь як підґрунтя для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі підприємства;
- ✓ визначити макроекономічні тренди мотивації кадрів;
- ✓ обґрунтувати фактори впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні;
- ✓ здійснити оцінку сучасного стану мотивації та розвитку організаційної культури на підприємствах;
- ✓ обґрунтувати складові механізмів мотиваційного впливу на основі оцінки типу організаційної культури підприємства;
- ✓ розробити архітектоніку механізму мотиваційного впливу на підприємстві;
- ✓ розробити механізми управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, в системі організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування механізмів мотиваційного впливу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розробки та імплементації механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. *Науково-теоретичною та методичною основою дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління персоналом, мотивації кадрів, розробки систем винагороди персоналу, розробки та імплементації системи управління ефективністю діяльністю підприємства, організаційної культури, класифікації та типології організаційних культур, процесів формування та впровадження сучасних типів організаційних культур на підприємствах, управління ризиками при формуванні та вдосконаленні типів організаційних культур.*

У роботі були застосовані такі загальнонаукові методи пізнання: морфологічний аналіз – для побудови структури поняття «механізм», наукової абстракції – для розробки системи організаційної культури; аналізу та синтезу – при детермінації чинників формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, визначення складових механізмів мотиваційного впливу на основі оцінки типу організаційної культури підприємства, в ході розробки архітекtonіки механізму мотиваційного впливу на підприємстві та при розробці механізмів управління ризиками, пов'язаними з мотивацією в системі організаційної культури підприємства.

У роботі було використано програмний продукт VOSviewer для визначення зв'язків та щільності ключових слів досліджуваних категорій («механізм мотиваційного впливу» та «організаційна культура») на основі узагальнення статей з наукометричної бази Scopus.

Використання інструментарію статистичного аналізу дозволило отримати висновки щодо макроекономічних трендів мотивації кадрів у світі, основних напрямів розвитку кадрів, ключових проблем, з якими стикаються підприємства та працівники в ході вдосконалення механізмів мотивації.

На основі розробленої анкети було оцінено стан розвитку системи мотивації на досліджуваних підприємствах та ідентифіковано тип організаційної культури.

Метод економіко-математичного моделювання з використанням математичної моделі факторного аналізу застосовано з метою оцінки ступеня впливу складу та змісту зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні. При його реалізації було застосовано програмний продукт STATISTICA 8.0.

Інформаційну базу дослідження склали дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, дані емпіричних досліджень, нормативно-правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Основні результати полягають у такому:

Удосконалено:

науково-методичні засади моделювання механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (спрямованість, інструменти, основи успіху), що, на відміну від існуючих, враховує комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників та домінуючий тип організаційної культури підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити поєднання різноманітних інструментів, стратегій та методів з метою стимулювання працівників до збереження цінностей, досягнення спільних цілей і підвищення його ефективності;

склад та зміст зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, які визначаються такими складовими: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1), доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3), що дозволяє більш сфокусовано визначити особливості зовнішніх умов для

створення та коригування механізмів мотиваційного впливу відповідно до організаційної культури підприємства;

послідовність дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, яка відрізняється тим, що включає такі підсистеми: планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, розробки механізмів мотиваційного впливу, використання та оцінки механізму мотиваційного впливу. Також враховано, що на формування цілей та цінностей підприємства впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Дотримання таких етапів, дій дозволить підвищити дієвість обраних механізмів мотиваційного впливу та знизити ризики щодо виникнення протиріч між цілями і цінностями та застосовуваними способами мотивації персоналу підприємства;

дістало подальшого розвитку:

теоретичне обґрунтування принципів побудови механізмів мотиваційного впливу: дієвості, справедливості, гнучкості, орієнтації на цілі; комплексності, забезпечення особистісного розвитку, спрямованості на конкурентні переваги, урахування можливих ризиків зовнішнього середовища, зрозумілості та поступовості мотивації, дотримання яких сприятиме забезпеченню їх взаємовідповідності та взаємодії з організаційною культурою підприємства;

визначення послідовності та змісту етапів управління ризиками в механізмі мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства, яке враховує рекомендації та інструменти матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;

концептуальні положення щодо побудови механізмів мотиваційного впливу на основі теорії поколінь за рахунок встановлення взаємозв'язку організаційної культури підприємства, вікового складу працівників та їх цілями, цінностями й інструментами забезпечення результативності роботи. Це дозволяє здійснювати обґрунтування управлінських рішень щодо командоутворення, а також формування організаційної культури підприємства з метою забезпечення досягнення цілей його розвитку;

теоретичне обґрунтування послідовності та змісту етапів формування організаційної культури підприємства як стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі структурні підрозділи та працівників на реалізацію спільних цілей із урахуванням цінностей. Дотримання таких етапів враховує можливість коригування організаційної культури підприємства відповідно до його нагальних потреб, а також забезпечує своєчасне визначення методів підтримки типу та системи організаційної культури підприємства.

Практичне значення отриманих наукових результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації щодо визначення типу організаційної культури на підприємстві та обґрунтування найкращих важелів і типів механізму мотиваційного впливу відповідно до ідентифікованого типу культури можуть бути імплементовані в діяльність вітчизняних підприємств для підвищення ефективності діяльності підприємства загалом та управління персоналом зокрема. Запропоновані рекомендації та практичні пропозиції щодо послідовності та змісту етапів управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливості організаційної культури підприємства, які в разі їх використання в поточній діяльності дозволяють суттєво знизити втрати підприємства від явного чи неявного опору персоналу, особливо в періоди реалізації організаційних змін. Це підтверджується такими довідками:

практичні рекомендації щодо формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства для працівників української меблевої фабрики ТОВ «Меблева фабрика «Константа»», які є результатом проведеного анкетування, були впроваджені в діяльність підприємства та дозволили підвищити ефективність його діяльності та продуктивність праці працівників (довідка № 03/07 від 20.12.2023 року);

запропоновані рекомендації та практичні пропозиції щодо послідовності та змісту етапів управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства ТОВ «Гранд ДВС», що були впроваджені у діяльність організації та підвищили

результативність діяльності працівників та їх задоволеність працею (довідка № 11/06 від 15.11.2023 року).

Представлені в дисертаційній роботі науково-методичні розробки щодо проблем формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства, а саме: результати дослідження сутності категорій «схема процесу мотивації», «організаційна культура» та «структура організаційної культури», етапи формування організаційної культури, механізми застосування теорії поколінь як ефективні інструменти для моделювання механізму мотивації в організаційній культурі підприємства використовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Теорія організації» та «Самоменеджмент» при підготовці бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» (довідка про впровадження № 23/86-20-69/1 від 13.12.2023 року).

Особистий внесок здобувача. Дослідження є результатом самостійних наукових пошуків дисертанта. Проведенні теоретичні узагальнення, здійснені практичні розробки, представлені рекомендації та надані висновки, які містяться в роботі, автор отримав самостійно на основі творчої наукової праці шляхом узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Внесок автора в наукові доробки, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати наукового пошуку здобувачки обговорювались на міжнародних та українських науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, м. Торунь, 16 квітня 2021 року), Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 19 травня 2022 року); VI Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвячена 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), (м. Харків, 15-

16 червня 2022 року); 16th International scientific and practical conference «Modern directions of scientific research development» (7-9 September 2022, Chicago, USA); International scientific and practical conference «Modern research in world science» (29-31 January 2023, Lviv, Ukraine).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, а саме: 6 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України.

Ці шість публікацій відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як шість наукових публікацій. Окрім того результати наукового дослідження Янієвої Дар'ї Дмитрівни пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 5 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях здобувачки повністю відображені сутність і зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 275 сторінок (11,45 авт. арк.). Дисертація містить 18 таблиць, з яких 1 займає 1 повну сторінку; 53 рисунки, з яких 2 займають 2 повні сторінки; список використаних джерел із 225 найменувань – на 26 сторінках; 5 додатків – на 31 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 201 сторінку (8,38 авт. арк.) друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Парадигма розвитку механізму мотивації на підприємстві

Інноваційні технології в управлінні персоналом, розвиток ефективної мотивованої взаємодії на підприємстві не втрачають актуальності для розвитку сучасних підприємств. З огляду на глобальні виклики останнього часу організації мають постійно переглядати власну стратегію, вдосконалювати підходи на всіх рівнях діяльності, і механізм мотивації персоналу не є винятком. Провідна роль у формуванні означеного механізму належить саме організаційній культурі, що поєднує цінності, потреби, інтереси й особистісні мотиватори персоналу. Зрозуміло, що кожне підприємство по-своєму унікальне, і мова йде не лише про товар чи послугу, яку воно пропонує на ринку.

В умовах жорсткої конкуренції останнім часом виробники намагаються позиціонувати себе як надійного партнера для споживача, застосовуючи персональний підхід до клієнта. Цій тенденції сприяє розвиток рівня диджиталізації підприємств, а також сучасна парадигма індивідуалізованого спілкування з клієнтом. Таким чином підприємство намагається вибудувати стійкі зв'язки зі споживачем, закріпитися на ринку, пропонуючи певний рівень обслуговування, що своєю чергою створює певний рівень довіри й такий важливий зв'язок, над яким компанія має працювати далі, щоб його зміцнити й донести до споживача його цінність.

Через зміни у парадигмі комунікації *компанія – клієнт* організації мають вносити корективи у постулати власної культури, і як наслідок, змінювати мотиваційну політику організації. Це можуть бути як випробувані часом

механізми мотивації, так і новітні (з урахуванням інноваційних технологій і сучасних практик).

З метою подальшого виконання завдань нашого дослідження спочатку розглянемо поняття мотивації, мотиваційного впливу як такого та використання механізмів його впровадження. Щодо визначення поняття «мотивація», то тут у вчених немає одностайної думки.

Так, за визначенням А. Колота, мотивація – це фактори, які стимулюють людину діяти, зокрема внутрішні та зовнішні рушійні сили, що спрямовують її зусилля на досягнення конкретної мети, вимагаючи від неї певного рівня наполегливості, сумлінності та зусиль [69, с. 33].

Схоже визначення дає А. Шлепаков, що визначає мотивацію як процес формування необхідних стимулів у працівників, що є зовнішнім спонуканням до праці і які розвиваються на основі усвідомлення як власне особистих потреб, так і потреб інших людей [178, с. 65].

В. Лукашевич вважає мотивацією систему форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних та інших інтересів людей [97, с. 119]. Таке саме визначення мотивації дає і Т. Кір'ян [62, с. 101].

О. Шпикуляк дещо спрощено визначає мотивацію як причини поведінки людини, внаслідок якої вона чинить так, а не інакше [179, с. 65].

За О. Амошею, мотивація орієнтована на використання спонукань до активності людей, щоб забезпечити регулювання та ефективне керівництво поведінкою працівників організації з метою досягнення її цілей [3, с. 87], в той час як А. Бериславська розуміє під мотивацією усвідомлене спонукання, зацікавленість у здійсненні певних дій, спрямованих на задоволення потреб [14, с. 6].

За визначенням Д. Ядранського, мотивація – це процес формування системи умов або мотивів, які чинять вплив на поведінку працівника, спрямовують її у необхідному для організації напрямку, при цьому змінюючи

такі її характеристики як межі та інтенсивність, а також стимулюють виявлення зацікавленості, наполегливості та завзятості у досягненні цілей [184, с. 45].

Л. Лещенко вважає мотивацію однією з ключових управлінських функцій, адже персонал, який постійно розвивається і має цілу низку спроможностей, є одним із значимих ресурсів [93].

Зі свого боку Н. Лаврук стверджує, що мотивація праці представляє собою складний процес, що включає в себе елементи соціально-економічного та психологічного впливу, що здійснює регуляцію та скеровує функціональну діяльність персоналу відповідно до професійних знань, навичок та можливостей на різних етапах з метою досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства [79, с. 112].

Слід зазначити, що багато студій вітчизняних учених присвячені власне окремим аспектам мотивації, зокрема матеріальному заохоченню. Так, О. Попович вважає саме заробітну плату мотивацією працівників та зазначає, що найбільш ефективні методи покращення конкурентоспроможності за рахунок кращої мотивації працівників – це впровадження нових способів нарахування заробітної плати для різних груп працівників підприємств [132, с. 368].

Так само Л. Телишевська і Д. Власенко розглядають отримання гарантованої заробітної плати в Україні як основний мотивуючий фактор працівників. Суттєвий процес мотивації здійснюється практично за допомогою матеріальних стимулів, що має бути пов'язано з оцінкою якості персоналу [155, с. 500].

Схожу думку має й Н. Міценко, яка вважає, що система мотивації праці повинна враховувати всі елементи системи преміювання та покарання [111, с. 91].

Учені В. Лисак і В. Ткачук також вважають, що такі фінансові стимули для працівників як виплата заробітної плати, премії та додаткові винагороди, є основними методами мотивації. Водночас вони часто використовують аналітичні системи оплати праці, які оцінюють рівень складності роботи з

урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інших факторів [94, с. 110].

Ф. Урманов, досліджуючи окремі аспекти мотивації управлінського персоналу, стверджує, що ефективна конкурентоспроможна діяльність підприємства значною мірою залежить від високомотивованого управлінського персоналу. Успішне досягнення цілей, поставлених перед підприємством, напряму пов'язане з ефективністю управлінських рішень. З цієї причини посилення мотивації управлінців допомагає підприємствам швидше розвиватися організаційно та реалізовувати свій потенціал повною мірою. Необхідною складовою в системі управління підприємством стає мотивація праці управлінського персоналу [162, с. 101].

Узагальнюючи розглянуті студії, доходимо висновку, що, на думку вчених, матеріальне заохочення є провідним у мотиваційній парадигмі сучасних підприємств, і це цілком зрозуміло, оскільки українська ринкова економіка має не таку й тривалу історію становлення, вона має швидко розвиватися з урахуванням усіх сучасних трендів, щоб витримати конкуренцію на глобальному ринку, і якими б не були мотиватори, матеріальне заохочення буде завжди посідати провідне місце.

Отже, підсумовуючи доробок зазначених вище вчених та з огляду на специфіку даного дослідження, надаємо власне визначення поняттю мотивації. Вважаємо, що *мотивація* – це процес стимулювання персоналу підприємства до дій задля досягнення мети з урахуванням біологічних, емоційних, соціальних і когнітивних складових, що активують поведінку персоналу (рис. 1.1).

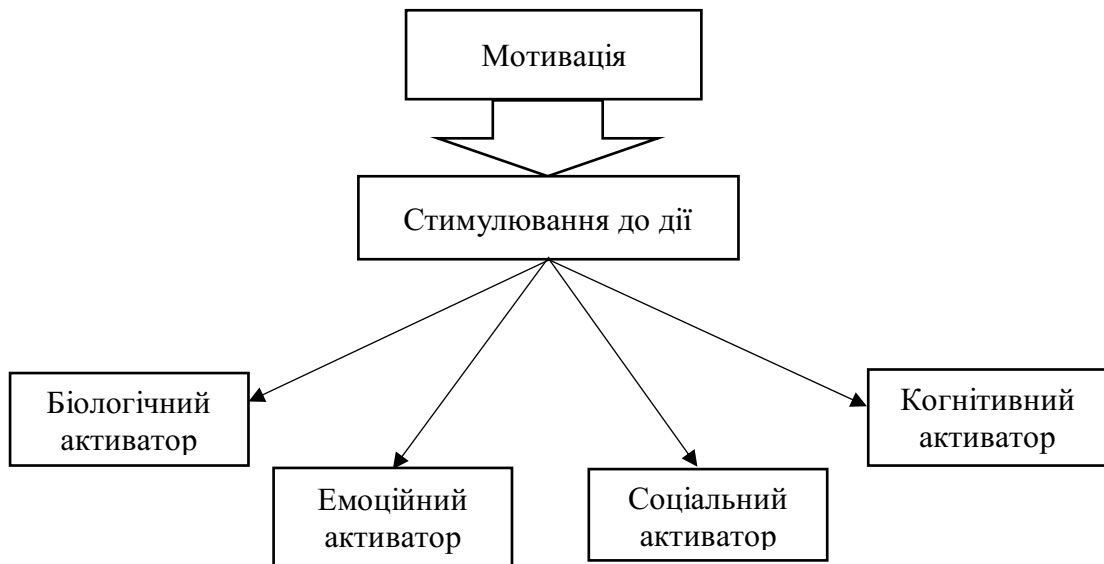


Рис. 1.1. Схема процесу мотивації

Акцентуємо увагу на тому, що вважаємо мотивацію саме процесом, а не системою форм, методів або чинників, спрямованих на досягнення певного результату, оскільки мотивації притаманний певний динамізм і постійний розвиток. Виокремлені активатори поведінки персоналу вважаємо цілком обґрунтованими, тому що на спрощеному рівні людина працює задля задоволення біологічних потреб, як би примітивно це не здавалося. Наступний етап, праця має приносити не лише задоволення на біологічному, а й на емоційному рівні. Як соціальна істота людина має бути задоволена тим соціальним статусом, який надає робота. Когнітивний активатор спрацьовує протягом усієї трудової діяльності за умови, якщо людина має намір, бажання і можливість розвиватися у певному робочому середовищі.

Розглянемо деякі теорії мотивації. Кожна окрема теорія, як правило, має певні обмеження. Однак, розглядаючи ключові ідеї кожної теорії, можна краще зрозуміти мотивацію загалом.

Деякі з найважливіших теорій мотивації:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
2. Теорія гігієни мотивації Ф. Герцберга.
3. Теорія потреби Д. МакКлелланда.

4. Теорія участі Д. МакГрегора.
5. Теорія Z Л. Урвіка.
6. Теорія К. Аргіріса.
7. Теорія очікування Д. Врума.
8. Теорія очікування Л. Портера і Е. Лоулера.

З моменту створення людських організацій мислителі, а згодом і вчені намагалися знайти відповідь на питання, що спонукає людей працювати. Застосовувані ними різні підходи призвели до появи низки теорій мотивації. Розглянемо основні з них у зазначеному вище порядку.

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.

Можна з упевненістю стверджувати, що найвідомішою теорією мотивації є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Спираючись головним чином на власний досвід, він класифікував усі людські потреби в ієрархічний спосіб від нижчого до вищого порядку.

Учений вважав, що як тільки певний рівень потреби задоволено, він більше не служить мотивацією людини. Тож необхідно активувати наступний вищий рівень потреби, щоб мотивувати людину. А. Маслоу виділив п'ять рівнів у своїй ієрархії потреб.

Розглянемо кожен з потреб.

1. Фізіологічні потреби. Ці потреби є основними для людського життя, отже, включають їжу, одяг, житло, повітря, воду та інші життєво важливі потреби. Ці потреби пов'язані з виживанням і підтримкою життя людини. Вони мають великий вплив на поведінку людини і мають бути задоволені спочатку хоча б частково, перш ніж з'являться потреби вищого рівня. Коли фізіологічні потреби задоволені, вони більше людину не мотивують.

2. Потреби безпеки виникають після задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби виражені у таких бажаннях: економічна безпека та захист від фізичних небезпек. Задоволення цих потреб потребує більше грошей і, отже, людину спонукають більше працювати. Як і фізіологічні потреби, вони стають неактивними, коли їх задовольняють.

3. Соціальні потреби виникають внаслідок того, що людина – істота соціальна, тому вона зацікавлена у соціальній взаємодії, товаристві, приналежності до соціуму тощо. Саме через комунікацію та приналежність люди віддають перевагу роботі в групах.

4. Потреби в повазі стосуються самооцінки та самоповаги. Вони включають такі потреби, які вказують на впевненість у собі, досягнення, компетентність, знання та незалежність. Задоволення потреб у повазі веде до впевненості в собі, сили та здатності бути корисним для організації. Нездатність задовольнити ці потреби призводить до відчуття неповноцінності, слабкості та безпорадності.

5. Потреби в самореалізації являють собою кульмінацію всіх нижчих, проміжних і вищих потреб людини. Іншими словами, останньою сходинкою моделі ієрархії потреб є потреба в самоактуалізації [208].

Самоактуалізація означає актуалізуватися в тому, у чому людина потенційно хороша. А отже, самоактуалізація – це мотивація людини трансформувати уявлення про себе в реальність.

А. Маслоу вважав, що людські потреби мають певну послідовність домінування. Друга потреба не виникає, поки перша не буде розумно задоволена, а третя потреба не з'являється, поки перші дві потреби не будуть певним чином задоволені, і так далі. З іншого боку, потреби людини необмежені [208]. Саме тому теорія ієрархії потреб А. Маслоу підлягає критиці, оскільки:

- потреби можуть відповідати певному ієрархічному порядку, а можуть з'являтися і в іншому. Наприклад, навіть якщо потреба в безпеці не задоволена, може виникнути соціальна потреба;

- пріоритетність потреби може бути різною;

- з огляду на множинність людської поведінки припущення Маслоу про те, що одна потреба задовольняється одночасно, може викликати сумніви;

- у деяких людей рівень мотивації може бути постійно нижчим. Наприклад, людина, яка постійно страждає від безробіття, може залишатися

задоволеною до кінця свого життя, якщо тільки він/вона може отримати достатньо їжі.

Незважаючи на це, теорія ієрархії потреб Маслоу отримала широке визнання, особливо серед менеджерів-практиків. Це можна пояснити інтуїтивною логікою теорії, яку легко зрозуміти й застосувати на практиці.

2. Теорія гігієни мотивації Ф. Герцберга.

Психолог Фредерік Герцберг розширив роботу А. Маслоу та запропонував нову теорію мотивації, відому як теорія гігієни мотивації (двох факторів) Ф. Герцберга. Він провів широке мотиваційне дослідження серед 200 бухгалтерів та інженерів, які працюють у фірмах Західної Пенсільванії, та попросив їх описати два важливі випадки на їхній роботі:

1. *Коли ви відчували себе особливо добре у своїй роботі? та*
2. *Коли ви відчували себе надзвичайно погано через свою роботу?*

Він використовував метод критичного інциденту для отримання даних. Аналіз відповідей виявив досить цікавим та послідовним. Відповіді респондентів, коли вони почувалися добре на своїй роботі, значно відрізнялися від відповідей, наданих, коли вони почувалися погано. Зазначені хороші почуття зазвичай асоціювалися із задоволенням від роботи, тоді як погане самопочуття – з незадоволенням роботою. Ф. Герцберг назвав фактори задоволення роботою мотиваторами, а незадоволення роботою він назвав факторами гігієни. Взяті разом мотиватори та гігієнічні фактори стали відомі як двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга.

На думку Ф. Герцберга, протилежністю задоволення не є незадоволення. Основна причина полягає в тому, що усунення незадовільних характеристик з роботи необов'язково робить роботу задовільною. Він переконаний в існуванні подвійного континууму. Протилежністю «задоволення» є «немає задоволення», а протилежністю «незадоволення» є «немає незадоволення». Учений вважає, що сьогоденні мотиватори – це завтрашня гігієна, оскільки останні припиняють впливати на поведінку людей, коли їх отримують. Відповідно, гігієна одного може бути мотиватором іншого [203].

Однак модель Ф. Герцберга також зазнає критики через те, що:

- люди, як правило, схильні хвалитися здобутками, коли справи йдуть добре, а в невдачах звинувачують зовнішнє середовище;
- теорія здебільшого пояснює задоволення від роботи, а не мотивацію;
- навіть задоволеність роботою не вимірюється на загальній основі; цілком ймовірно, що людині може не подобатися частина її роботи, але вона все одно вважає роботу прийнятною;
- теорія нехтує ситуативною змінною для мотивації індивіда;
- завдяки власній природі зарплата зазвичай виступає і як мотиватор, і як засіб гігієни.

Незважаючи на критику, «теорія двофакторної мотивації» Герцберга набула широкого визнання, хоча основне застосування його рекомендацій полягає в плануванні та контролі роботи співробітників.

3. Теорія потреб Д. МакКлелланда.

Ще однією відомою теорією мотивації, що базується на потребах, є теорія, розроблена Д. МакКлелландом та його однодумцями. Д. МакКлелланд розробив свою теорію на основі розробленого Генрі Мюрреєм довгого списку мотивів і явних потреб, використаних у його ранніх дослідженнях особистості. Теорія потреб Д. МакКлелланда тісно пов'язана з теорією навчання, оскільки він вважав, що потреби засвоюються або набуваються завдяки подіям, які люди переживають у своєму середовищі та культурі.

Дослідник виявив, що люди, які мають певну потребу, поведуться інакше, ніж ті, хто її не має. Його теорія зосереджена на трьох потребах Г. Мюррея: досягнення, влада та співучасть. В англomовній літературі ці три потреби скорочено позначаються відповідно «n Ach», «n Pow» і «n Aff» [210].

Вони визначаються таким чином:

Потреба в досягненні – це прагнення до успіху, досягнення певних стандартів, тобто, це поведінка, спрямована на конкуренцію за стандарт досконалості. Д. МакКлелланд виявив, що люди з високою потребою в досягненнях працюють краще, ніж люди з помірною або низькою потребою в

досягненнях, і зазначив регіональні/національні відмінності в мотивації досягнення.

У своєму дослідженні Д. МакКлелланд визначив такі три характеристики тих, хто досягає високих потреб:

1. Особи з високими потребами мають велике бажання взяти на себе особисту відповідальність за виконання завдання для пошуку вирішення проблеми.

2. Люди, які досягають високих потреб, зазвичай ставлять помірно складні цілі та йдуть на прорахований ризик.

3. Особи, які досягають вищих потреб, мають велике бажання отримати зворотний зв'язок щодо продуктивності.

Потреба у владі стосується впливу на інших, бажання змінити людей і бажання змінити життя. Люди з високою потребою у владі – це люди, які люблять контролювати людей і події. Це приносить людині максимальне задоволення.

Люди з високою потребою у владі характеризуються:

- бажанням впливати на когось і спрямовувати його;
- бажанням здійснювати контроль над іншими;
- турботою про підтримку стосунків лідер-послідовник.

Потреба в афіліації (співучасті) визначається як бажання встановлювати і підтримувати дружні, теплі стосунки з іншими людьми. Потреба в афіліації багато в чому схожа на соціальні потреби А. Маслоу.

Люди з високою потребою в афіліації мають такі характеристики:

- бажання отримати схвалення від інших;
- урахування бажань тих людей, чию дружбу та товариство вони цінують;
- цінування почуттів інших [210].

На рис. 1.2 схематично зображено три теорії мотивації потреб, які ми розглянули вище. Діаграма демонструє паралельний зв'язок між потребами в кожній із теорій. Маслоу посилається на потреби вищого та нижчого порядку, тоді як Ф. Герцберг зосереджується на мотивації та факторах гігієни.

Отже, узагальнюючи можна стверджувати, що всі три теорії розглядають такі самі потреби, відмінність полягає лише у різному ступені їх деталізації.

4. Теорія участі Д. МакГрегора.

Дуглас Д. МакГрегор сформулював два різні погляди на людину, які засновані на участі працівників. Перший є негативним, він позначений як «Теорія Х», а інший – позитивний, з позначкою «Теорія Y».

Теорія Х базується на наступних припущеннях:

- люди за своєю природою ліниві, тобто люблять якомога менше працювати;
- людям бракує амбіцій, вони не люблять відповідальності та вважають за краще, щоб ними керували інші;
- людям властива егоцентричність і байдужість до організаційних потреб і цілей.
- люди, як правило, довірливі і не є «яскравими» особистостями.

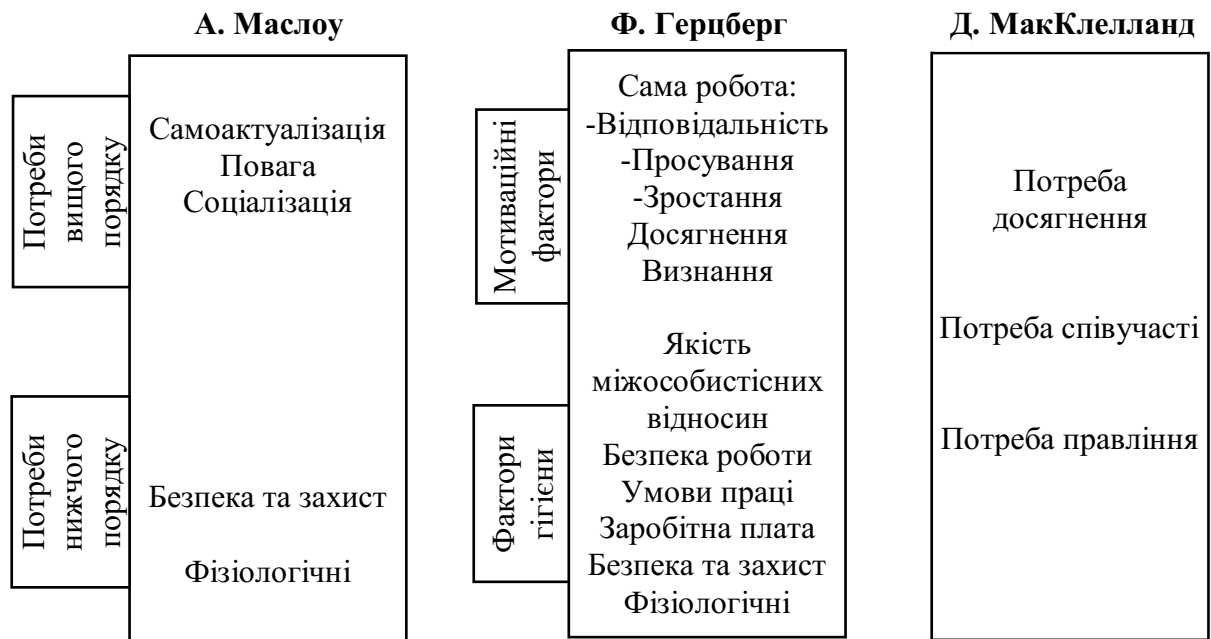


Рис. 1.2. Порівняльна діаграма теорій мотивації

Джерело: укладено автором на основі [203, 208, 210].

За теорією Y:

– люди за своєю природою не є пасивними або байдужими до цілей організації;

– вони готові брати на себе відповідальність;

– люди здатні керувати власною поведінкою;

– вони мають потребу в досягненні певних цілей [211].

Д. МакГрегор намагався через свою теорію X і Y окреслити крайнощі, в межах яких, як правило, ведуть себе працівники організації. Але жоден працівник будь-якої організації не відповідатиме ні теорії X, ні теорії Y. Насправді він/вона має ознаки обох теорій, оскільки людина коливається від одного набору властивостей до іншого залежно від змін свого настрою та мотивів у мінливому середовищі.

5. Теорія Z Л. Урвіка.

Згодом, після пропозицій теорій X і Y Д. МакГрегора, теоретики Л. Урвік і У. Оучі запропонували третю теорію, яка названа теорією Z.

У теорії Л. Урвіка є два основних положення:

1. Кожна особа повинна точно знати цілі організації та розмір внеску, зробленого своїми зусиллями для досягнення цих цілей.

2. Кожен індивід повинен також знати, що досягнення організаційних цілей позитивно задовольнить його/її потреби.

На думку Л. Урвіка, вищезазначені положення роблять людей готовими до позитивної поведінки для досягнення як організаційних, так індивідуальних цілей [221].

Проте *теорія Z У. Оучі* привернула велику увагу практиків менеджменту, а також дослідників. Слід зазначити, що Z не означає нічого, це лише остання літера алфавіту в англійській мові.

Теорія Z базується на таких чотирьох постулатах:

1. Міцний зв'язок між організацією та працівниками.

2. Участь і залучення працівників.

3. Відсутність офіційної організаційної структури.

4. Розвиток людських ресурсів [196; 213].

Теорія Z В. Оучі являє собою імплементацію японських методів управління (прийняття групових рішень, соціальна згуртованість, безпека роботи, турбота про працівників тощо) американськими компаніями.

6. Теорія К. Аргіріса.

К. Аргіріс розробив свою теорію мотивації, засновану на припущенні про те, як практика управління впливає на індивідуальну поведінку та зростання. На його думку, сім змін, що відбуваються в окремій особистості, роблять її зрілою (рис. 1.3).

К. Аргіріс вважає, що незрілість існує в індивідах головним чином через організаційні практики управління, такі як спеціалізація завдань, ланцюг командування, єдність керівництва та діапазон управління. Для дорослішання особистості він пропонує поступовий перехід від пірамідальної організаційної структури до більш гуманістичної системи; від існуючої системи управління до більш гнучкого та спільного управління [196].

Незрілість	Зрілість
<ul style="list-style-type: none"> • Пасивність • Залежність • Здатний поводитись кількома способами • Неглибокий інтерес • Короткострокова перспектива • Підлегле становище • Відсутність самосвідомості 	<ul style="list-style-type: none"> • Діяльність • Незалежність • Здатний поводитись різними способами • Глибокий інтерес • Довгострокова перспектива • Вища посада • Самосвідомість і контроль

Рис. 1.3. Теорія мотивації К. Аргіріса

Джерело: укладено автором на основі [196].

Він стверджує, що за таких умов будуть задоволені не тільки фізіологічні потреби та потреби безпеки працівників, але це їх спонукатиме та мотивуватиме підготуватися до більшого використання свого потенціалу для досягнення цілей організації [196].

7. Теорія очікування В. Врума (рис. 1.4).

Одне з найбільш загальноприйнятих пояснень мотивації запропоноване Віктором Врумом у його теорії очікування. Це теорія когнітивного процесу мотивації. Теорія ґрунтується на основних уявленнях про те, що люди будуть мотивовані докладати значних зусиль, якщо вони вірять, що існує зв'язок між зусиллями, які воникладають, результатами, яких вони досягають, і винагородами, які вони отримують.

Отже, ключовими конструктами в теорії очікування є:

1. Валентність. Згідно з В. Врумом, означає цінність або силу, яку надають певному результату чи винагороді.
2. Очікування. Пов'язує зусилля з продуктивністю.
3. Інструментальність. За В. Врумом, продуктивність пов'язана з винагородою.

Таким чином, мотивація В. Врума може бути виражена у формі такого рівняння:

Мотивація = Валентність x Очікування x Інструментальність



Рис. 1.4. Модель мотивації очікувань В. Врума

Джерело: укладено автором на основі [225].

Будучи моделлю мультиплікативною за своєю природою, усі три змінні повинні мати високі позитивні значення, щоб означати вмотивований вибір

ефективності. Якщо будь-яка зі змінних наближається до нульового рівня, можливість мотивованого виконання також набуватиме нульового рівня [225].

Однак теорія очікування В. Врума, як і всі інші теорії, також зазнала критики. Наприклад, Л. Портер і Е. Лоулер назвали це теорією когнітивного гедонізму, яка передбачає, що людина когнітивно обирає курс дій, який призводить до найбільшого ступеня задоволення або найменшого ступеня незадоволення. Припущення, що люди раціональні, робить теорію ідеалістичною. Недоліком є й те, що теорія очікування не описує індивідуальні та ситуаційні відмінності. Адже валентність або цінність, яку люди надають різним винагородам, є різною. Валентність тієї самої винагороди змінюється від ситуації до ситуації [214].

Незважаючи на критику, найбільша перевага цієї теорії очікування полягає в тому, що вона пояснює, чому значний сегмент працівників докладає мало зусиль для виконання своїх службових обов'язків.

8. Теорія очікування Л. Портера і Е. Лоулера.

Фактично теорія Л. Портера і Е. Лоулера є вдосконаленою теорією очікування В. Врума. Вони стверджують, що мотивація не дорівнює задоволенню чи продуктивності. Запропонована ними модель суперечить деяким спрощеним традиційним уявленням про позитивний зв'язок між задоволенням і продуктивністю. Вони запропонували багатоваріантну модель, щоб пояснити складний зв'язок, який існує між задоволеністю та продуктивністю.

Головним у моделі Л. Портера і Е. Лоулера є те, що зусилля чи мотивація не призводять безпосередньо до ефективності. Зусилля опосередковане здібностями, рисами характеру та сприйняттям ролі. Зрештою, ефективність веде до задоволення [214].

У цій моделі є три основні елементи.

Зусилля – це кількість енергії, яку працівник докладає для виконання певного завдання. Скільки зусиль працівник докладе до виконання завдання, визначається двома факторами:

1. Значення винагороди.
2. Сприйняття ймовірності винагороди за зусилля.

Зусилля ведуть до його/її продуктивності. Обидва можуть бути рівними, а можуть і не бути. Однак обсяг продуктивності визначається кількістю праці, здібностями та сприйняттям ролі працівника. Таким чином, якщо працівник менш здібний та/або неправильно сприймає роль, його/її результативність може бути низькою, незважаючи на те що докладено значних зусиль.

Виконання веде до задоволення. Рівень задоволення залежить від кількості отриманих винагород. Якщо розмір фактичної винагороди відповідає або перевищує очікувану справедливу винагороду, працівник почуватиметься задоволеним. Якщо фактична винагорода буде нижчою від передбачуваної, він/вона будуть незадоволені.

Винагороди можуть бути двох видів – внутрішні та зовнішні. Прикладами внутрішньої винагороди є почуття досягнення та самореалізація. Щодо зовнішніх винагород, то вони можуть включати умови праці та статус. Значна кількість досліджень підтверджує, що внутрішні винагороди з більшою ймовірністю спричиняють ставлення до задоволення, пов'язане з продуктивністю [214].

Модель мотивації, запропонована Л. Портером і Е. Лоулером, є складнішою, ніж інші моделі мотивації. Насправді мотивація не є простим причинно-наслідковим зв'язком, це складний феномен. Л. Портер і Е. Лоулер намагалися виміряти такі змінні, як значення можливих винагород, сприйняття ймовірності винагороди за зусилля та сприйняття ролі в отриманні задоволення.

Вони рекомендували менеджерам ретельно переглянути систему та структуру винагороди. Зусилля-результат-винагорода-задоволення повинні бути невід'ємною частиною всієї системи управління людьми в організації.

Розглянуті вище моделі є лише частиною наукового доробку вчених, які розглядали питання мотивації. Дійсно, теорій та моделей мотивації існує чимало. Такий тривалий науковий інтерес до даного питання викликаний тим,

що успішність менеджменту усіх шаблів будь-якого за обсягом та орієнтацією підприємства безпосередньо пов'язана з тим, наскільки вмотивованим є персонал, адже саме мотивація є двигуном, що рухає підприємство вперед, і це надзвичайно важливо у ринкових умовах.

Кожна з поданих вище теорій свого часу намагалася пояснити, у чому полягає рушійна сила мотивації, як має бути побудований механізм мотивації, щоб досягти максимального ефекту. Крім того, варто зазначити, що перші три представлені у роботі теорії мотивації ґрунтуються власне на потребах, в той час як п'ять інших більшою мірою конструюють модель мотивації працівників. Цілком зрозуміло, що нові теоретики критикують попередні теорії, вважаючи власні наукові викладки максимально валідними. Зазначимо, що у подальшому дослідженні згадані теорії загалом та їх елементи зокрема будуть використані з метою побудови авторської моделі механізму мотивації в організаційній культурі.

Але спочатку розглянемо, що власне являє собою механізм мотивації. Управління людськими ресурсами в усі часи було надскладним завданням, оскільки від його ефективності залежить успішність організації будь-якої форми. Коректно обрані форми управління персоналом є запорукою розвитку підприємства. Мотивування персоналу існувало завжди, змінювалися лише його настанови залежно від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мотивація є чинником ефективності праці, але занадто висока мотивація особистості може спричинити численні ускладнення в її функціонуванні. Отже, процес мотивації варто оптимізувати. З цього витікає об'єктивна необхідність створення обґрунтованого науково механізму мотивації персоналу підприємств. За допомогою дійових важелів і стимулів цей механізм може підвищити зацікавленість персоналу працювати продуктивно та якісно, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності. Для мотиваційного механізму необхідний інструментарій, який здатен поєднати цілі й результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати мотивацію високопродуктивної праці.

Слід зазначити, що механізм мотивації персоналу також пов'язаний з механізмом реалізації кадрової політики, що складається з системи планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних заходів, які спрямовані на вирішення кадрових потреб організації. Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його підлеглими, основні форми та методи роботи з персоналом. Кадрова політика реалізується через такі елементи як: стиль управління, філософія організації, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації тощо.

Як зазначалося вище, мотивом діяльності кожної людини є задоволення власних потреб, що мають індивідуальну складну ієрархічну структуру. Кожна людина прикладає зусилля для досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити її власні потреби. Тому найбільш ефективним механізмом мотивації буде тоді, коли працівники, якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, отримують достатню винагороду (матеріальну і моральну), яка в результаті дозволить задовольнити їхні власні потреби. Отже, для ефективної мотивації потрібен збіг цілей працівників і організації. Велике значення для мотивації має усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди у порівнянні з витраченими зусиллями і користю для організації, зокрема й у порівнянні з винагородою своїх колег.

На думку З. Пушкар і Г. Мацькової, оптимізація системи мотивації праці персоналу може сприяти:

- підвищенню результативності роботи працівників;
- оперативному досягненню цілей компанії;
- взаємозв'язку результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням, тобто взаємозв'язку зусиль із результатом;
- прозорості системи винагороди;
- зниженню плинності персоналу і подоланню кадрового дефіциту;
- активізації мотивації на досягнення значущих для компанії результатів і стратегічних цілей;

- наявності збалансованого бюджету для матеріального і нематеріального стимулювання;
- поліпшенню психологічного клімату в колективі;
- підвищенню лояльності співробітників;
- поліпшенню командної роботи [138, с. 163].

Як зазначає В. Літинська, у процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, тобто ті, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів) [95, с. 59].

Механізм мотивації має охоплювати матеріальні й нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці й використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування має бути врегульована велика кількість економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів таким чином, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямі. За умови правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, а отже, реалізувати її потенціал і можливості.

С. Арєф'єв вважає, що мотиваційний механізм повинен спиратися насамперед на діючу систему матеріального й нематеріального стимулювання. До матеріального стимулювання відносяться наступні фактори: основна оплата праці: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання за методом бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію

сировини і матеріалів. Нематеріальне стимулювання у свою чергу базується на таких чинниках: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород [9].

На думку К. Корольової, мотиваційний механізм діє безпосередньо шляхом перерозподілу від менеджерів верхньої ланки до менеджерів нижньої ланки більшості неуправлінських функцій, які традиційно виконуються менеджерами. Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити майже однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей [75, с. 53].

Отже, важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між співробітниками, розвивати комунікаційні процеси, підвищувати мотивацію індивідуальних потреб, максимально враховуючи індивідуальне сприйняття різних форм стимулювання.

Важливими є також індивідуальні можливості працівника з огляду на характеристику виконуваної роботи та організацію праці, саме тому високий рівень трудової мотивації відображає налаштування на трудову діяльність, зацікавленість, готовність видавати високі результати.

Для формування та визначення структури мотиваційного механізму варто розглянути етимологію і структуру поняття «механізм» та здійснити узагальнення теоретичних підходів до бачення механізму мотиваційного впливу.

Вважається, що поняття «механізм» було запозичено економістами з технічних наук, де воно розуміється як множина штучних рухомо-сполучених

елементів, які забезпечують реалізацію руху, являючи собою відповідний засіб або пристрій, який передає чи відтворює рух (від грецького μηχανή – «машина») [2]. Також механізм може розглядатися як система або пристрій, або спосіб, який детермінує порядок реалізації якогось виду діяльності; як множина станів і процесів, які відображають природу різноманітних явищ. Механізм може розглядатися як знаряддя для реалізації окремих рішень, як система і як процес – послідовність окремих перетворень [24]. Інше бачення передбачає розуміння механізму як системи процедур, які формують рішення або правила їх прийняття, множина яких через систему формування петлі зворотного зв'язку формує єдиний мегамеханізм, що може бути розглянутий як економіка регіону або держави, побудована на взаємодії механізмів різних підприємств [13].

У роботі [152] представлено узагальнення багатьох визначень цього поняття, що дозволяє підтвердити розуміння механізму як складної системи, яка відображає взаємодію її внутрішніх складових і є множиною власних внутрішніх важелів, що забезпечує реалізацію запрограмованої мети функціонування означеного поняття. Крім важелів структуру механізму найчастіше складають підсистеми, які класифікуються на функціональні, цільові, підсистеми забезпечення; методи управління, регулятори, інструменти та різні типи забезпечення. Взаємодія усіх цих складових сприяє зазначеній меті.

Оскільки механізм мотиваційного впливу має виражений управлінський характер, варто звернути увагу на інтерпретацію поняття «механізм управління». Специфічною рисою механізму управління є наявність суб'єкту, який генерує імпульсний вплив на об'єкт, який під цим впливом забезпечує генерування бажаних результатів або має забезпечувати. Ефективний механізм повинен узгоджувати інтереси, цілі його елементів та суб'єктів.

Підводячи підсумок короткого огляду поняття «механізм», зазначимо, що він повинен включати суб'єкт, який генерує вплив на об'єкт. Об'єктом варто розглядати процес або дії, реалізація яких генерує результати, параметри яких є

критично важливими для виживання та розвитку системи. Структуру механізму формують методи, через які реалізуються вплив та множина важелів, які забезпечують перетворення імпульсу в бажаний результат. Варіативність механізмів дозволяє включати в їх структуру принципи, за якими реалізуються методи та функціонують важелі.

Мотиваційний механізм є підтипом класичного поняття «механізм», який є управлінським і відповідно його структура та функціонування повинні відповідати основним вимогам до цієї категорії.

Автори погоджуються [40], що в основі мотиваційного механізму на відміну від традиційних мають бути покладені потреби працівників та інших стейкхолдрів. Хоча пріоритетними, безперечно, вважаються працівники. Крім потреб та інтересів у структуру механізму обов'язково мають бути включені стимули, які впливають на поведінку працівників, змушуючи їх демонструвати бажанні результати її діяльності. Класичні стимули ділять на «матеріалістичні» і «постматеріалістичні» або матеріальні й нематеріальні в сучасному розумінні.

І Колмогорова [67] відділ управління персоналом розглядає як суб'єкта мотиваційного впливу, який повинен опікуватися не лише безпосередньо кадровими питаннями, але й управлінням підприємством загалом. Суб'єкт мотиваційного механізму повинен взаємодіяти не лише всередині механізму, але й зовні.

Л. Проданова і О. Котляревський [137] пропонують структуру мотиваційного механізму, яка охоплює зовнішню та внутрішню мотивацію, де перша включає методи мотивації праці, серед яких класично виокремлюють адміністративні, економічні й соціально-психологічні, та інструменти, які об'єднують управління кваліфікацією, соціальні витрати, управління соціально-економічною мотивацією і трудовою поведінкою. Внутрішня мотивація передбачає об'єднання мотиваційної сфери, що включає потреби, інтереси, ідеали і ціннісні орієнтації, а також методи мотивації праці (задоволення фізіологічних і похідних потреб).

Ґрунтовний підхід до формування мотиваційного механізму представлений у роботі В. Нижник, О. Харун [118]. Запропонований механізм включає базис, структуру якого формують принципи, методи і важелі. Загальний вплив на механізми мають 5 законів: загальні закони поведінки, закони інерційності людських систем, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально біологічні закони та біопсихологічні закони. Також на механізми впливають фактори стану середовища та множина інструментів. Внутрішню структуру механізму формує мета, потреби персоналу, взаємозв'язок стимулів, які пов'язані з інтересами підприємства, та мотивами, які відображають потреби персоналу. Також внутрішню структуру механізму формують полікритеріальна система активізації персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи й результативності діяльності працівників. До механізму включено критерії, два блоки оцінки, моніторинг, а також розподіл преміального фонду залежно від якості й результативності та нарахування заробітної плати за ефективно витрачений час, які пов'язані із системою підвищення якості роботи кадрів.

Ж. Андрійченко [5] визначає мотиваційний механізм як систему виробничих відносин, що виникають в ході впливу на генерування мотиву через поєднання заходів щодо з'ясування, формування потреб і стимулів для досягнення певних цілей. Незалежно від умов функціонування мотиваційних механізмів головним їх призначенням залишається сприяння зростанню продуктивності праці. Такий підхід є обґрунтованим, але обмеженим, так як мотивація повинна працювати не лише на основі традиційних процесів створення доданої вартості на підприємстві, де ключовим є продуктивність праці, але і на основі всіх інших процесів, які варто вважати додатковими або допоміжними, оскільки вони також є важливими. Процеси навчання варто оцінювати не лише рівнем зростання продуктивності праці, але й варіативністю функцій і завдань, які можуть виконуватися працівниками.

Мотиваційний механізм має декілька основних функцій, серед яких ключовою є відтворювальна (для відновлення фізичного і інтелектуального).

Стимулююча функція передбачає виховання кваліфікованих працівників із відповідною системою цінностей. Регулююча функція передбачає встановлення ефективної взаємодії між працівниками всередині організаційної структури підприємства.

У структурі мотиваційного механізму можна виділити такі принципи [165, с. 79]:

- принцип концентрації, який передбачає концентрацію зусиль працівників на вирішенні основних завдань або концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі механізму;
- принцип спеціалізації, який стосується розподілу функцій, формування окремих підрозділів і концентрується на окремих функціях;
- принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих управлінських функцій, що підвищує ефективність та оперативність в управлінні мотиваційним механізмом;
- принцип адаптивності стосується пристосування мотиваційного механізму до змінних цілей підприємства та сфери його діяльності;
- принцип послідовності передбачає загальну методологічну основу проведення робіт щодо вдосконалення процесів мотивації персоналу;
- принцип безперервності стосується відсутності лагів часу у роботі кадрів та зменшення часу обробки документів;
- принцип ритмічності передбачає виконання однакового обсягу робіт за однакові проміжки часу та регулярності повторювання функцій мотиваційного механізму.

Для узагальнення природи поняття «мотиваційний механізм» розглянемо структуру ключових слів, отриману за допомогою програми VOSviewer (рис. 1.5).

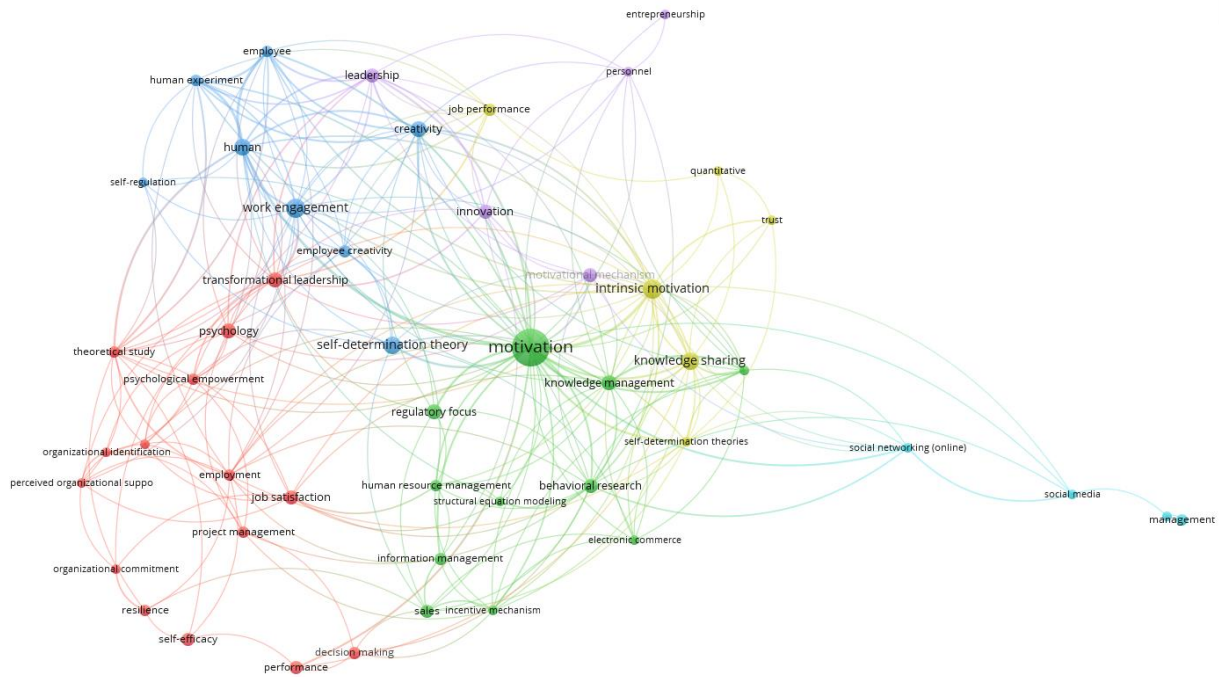


Рис. 1.5. Структура ключових слів поняття «механізм мотиваційного впливу»

Цілком очевидно, що в центрі розглянутої структури ключових слів знаходиться поняття мотивації, яке пов'язане з внутрішньою мотивацією, залученням у роботу, теорією самовизначення, менеджментом персоналу, поведінковими дослідженнями, інформаційним менеджментом, інноваціями, лідерством, управлінням знаннями та їх поширенням. Окреме відгалуження представлене соціальними мережами, соціальними медіа та менеджментом, які через поведінкові дослідження та внутрішню мотивацію пов'язані з мотивацією у межах структури ключових слів. Окремим вузлом представлено творчість, яка пов'язана із зайнятістю, нормативною спрямованістю, залученням до роботи, інноваціями та лідерством. Поведінкові дослідження пов'язані із управлінням знаннями та їх поширенням, менеджментом персоналу та теорією самовизначення. Цікаву роль у визначенні мотивації відіграє управління проектами як специфічна підгалузь управління, яка пов'язана з ідентифікацією організації, психологією та прийняттям рішень, а також із поведінковими дослідженнями.

За щільністю зв'язку серед ключових слів на першому місці мотивація та людина (рис. 1.6), а далі – внутрішня мотивація, що свідчить про високу вагу, яку надають дослідники саме потребам персоналу як підґрунтя мотиваційного механізму, що і визначає природу важелів внутрішньої мотивації. Висока щільність зв'язку поняття «людський експеримент» свідчить про популярність цього інструменту дослідження серед науковців. Другу групу ключових слів за щільністю формує «творчість», «лідерство» і «трудова залучення», після чого ідуть «управління знаннями» та «поведінкові дослідження». Вагомість лідерства і щільні зв'язки ключового слова, а також трансформаційного лідерства та психології свідчить про підвищення уваги серед науковців саме до поведінкових та психологічних аспектів дослідження мотиваційних механізмів.

Таким чином, можемо зазначити, що структура ключових слів, отримана нами після узагальнення 520 статей науково-метричної бази Scopus за підкатегоріями «Бізнес, менеджмент та облік», а також «Економіка, економетрика та фінанси», дозволяє ідентифікувати ключові напрями сучасних перспективних досліджень мотиваційних механізмів. Ці тенденції охоплюють біхевіористичний або поведінковий напрям, представлений змістовними теоріями, зростання вагомості лідерства, інноваційності та управління знаннями, що дозволяє розглядати вагомість методів інтелектуалізації в структурі важелів мотиваційного механізму. Порівняно високий зв'язок задоволення від роботи і виконання роботи свідчить про доцільність взаємозв'язку важелів і методів мотиваційного механізму із результатами трудової діяльності, оцінювання яких на основі доведених та обраних метрик має узгоджуватися із системою збалансованих цілей розвитку підприємства в межах системи управління ефективністю діяльності даного суб'єкта господарювання.

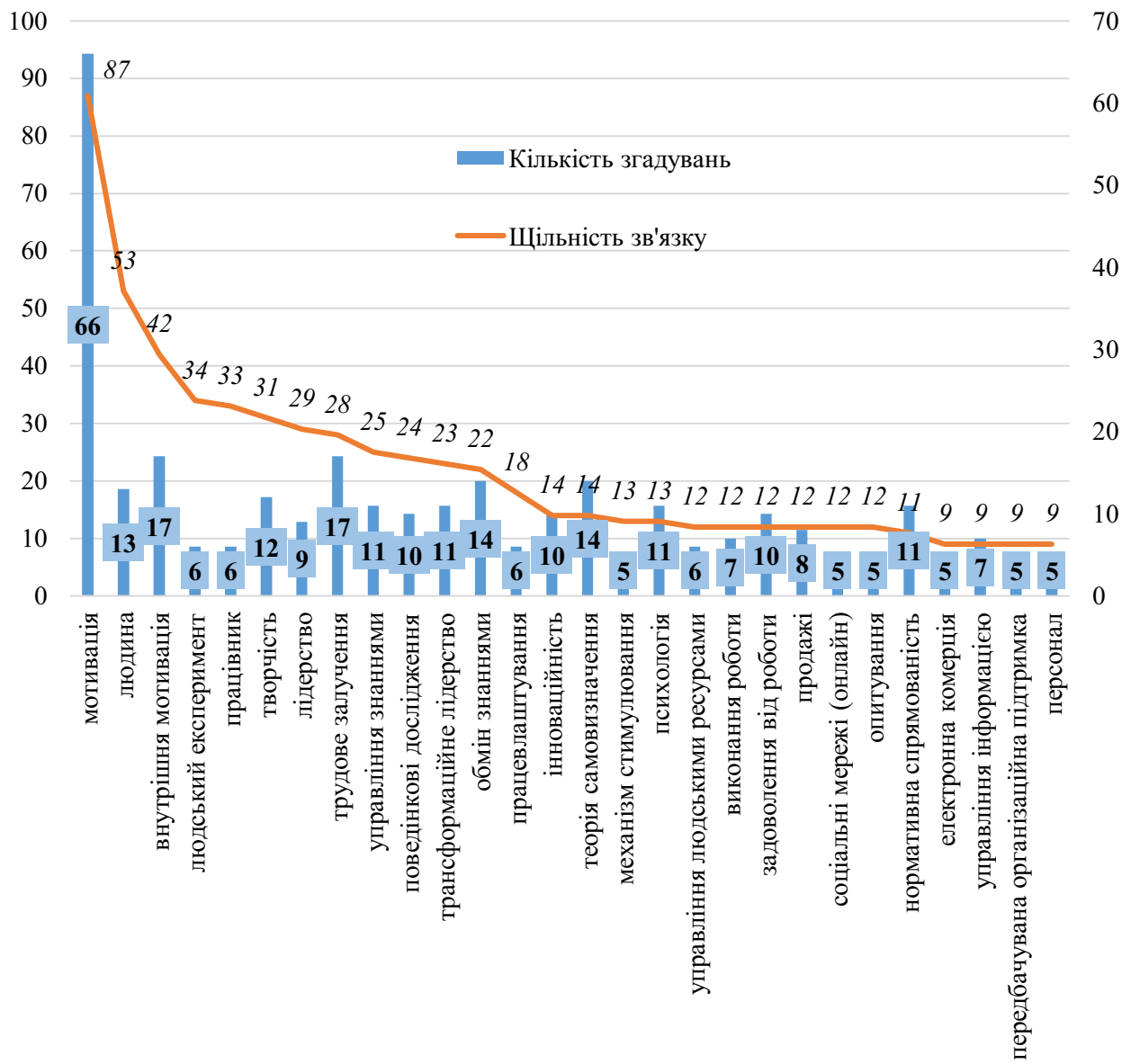


Рис. 1.6. Кількість згадувань та щільність зв'язку ключових слів поняття «механізм мотиваційного впливу»

Множину методів мотиваційного механізму варто обрати, ґрунтуючись на запропонованих авторами [118, с. 36]. За критеріями класифікації пропонується виділяти методи: за напрямом впливу, за способом врахування інтересів персоналу, за формою впливу і за характером. За напрямом впливу передбачається класифікація на прямі й непрямі, що частково представлено в класифікації за характером. Кількісні й якісні методи за формою впливу ґрунтуються на різних типах показників, що є критичним у підсистемі оцінювання кадрів, методах підбору і винагороди. За способом врахування

інтересів персоналу передбачаються такі методи: соціальної мотивації, владної мотивації і матеріальної. Майже всі розглянуті класифікації методів можна звести до класичних груп, визначених за характером впливу, які ми і поділяємо. Таким чином, у межах механізму мотиваційного впливу варто розглядати: 1) економічні методи, які активізують матеріальні інтереси та базові потреби працівників в ході їхньої трудової діяльності; 2) соціально-психологічні методи передбачають специфічні способи впливу на міжособистісні стосунки всередині колективу (малої групи) та особистісний розвиток працівників у формі моральних стимулів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо; 3) адміністративно-розпорядчі методи стосуються активних методів впливу на діяльність організації загалом та окремих її працівників у формі інструкції, наказів, доган тощо; 4) погоджувально-договірні методи передбачають задоволення інтересів працівників і підприємства через проведення колективних переговорів, укладання договорів і взаємних консультацій щодо організації трудових відносин.

Узагальнюючи проведені дослідження, варто запропонувати структуру механізму мотиваційного впливу підприємства – рис. 1.7. Враховуючи запропоноване авторське бачення структури механізму мотиваційного впливу, варто для повноти розуміння його природи надати класифікацію зазначених механізмів.

Одна із класифікацій видів мотиваційних механізмів у межах діяльності підприємства представлена О. Беловою. Авторка [16] виділяє 4 типи механізмів: мотиваційний механізм господарювання, який включає відповідальність, участь в управлінні, професійний ріст, раціоналізацію організаційної діяльності та систем управління; мотиваційний механізм розвитку, який охоплює сприйняття змін, інновації та нововведення; мотиваційний механізм підприємницької діяльності, який охоплює підприємницькі стратегії, реакції, конкуренцію та кооперацію; мотиваційний механізм праці, що включає внутрішні мотиви працівників, зовнішні позитивні й негативні моменти.

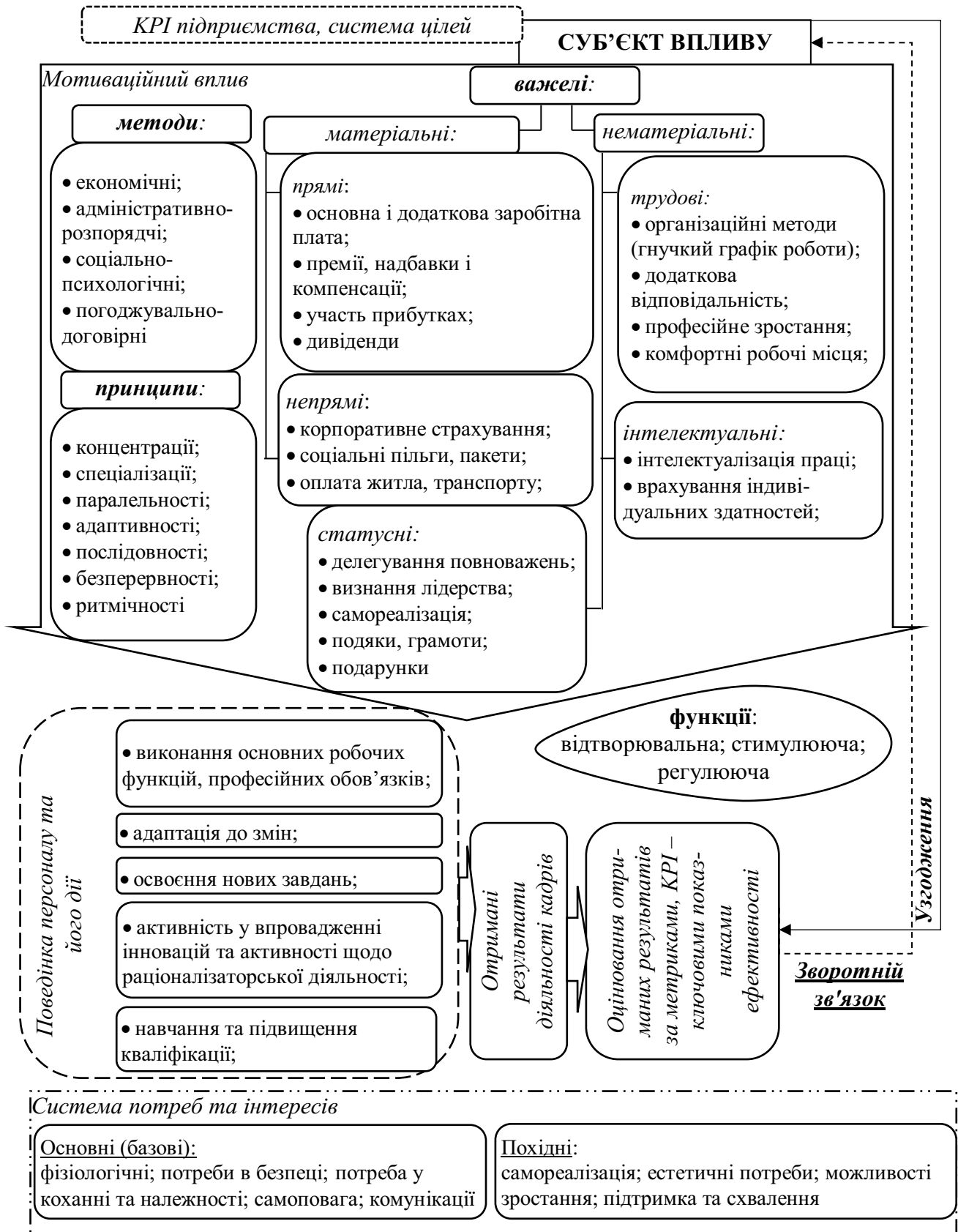


Рис. 1.7. Механізм мотиваційного впливу підприємства

У продовження цього дослідження автори [29] запропонували структуру мотиваційного механізму підприємства, яка передбачає мотивування працівників під впливом матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи фінансово-економічні методи, організаційно-правові важелі та інформаційне забезпечення. А фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори розглядаються по відношенню до принципів формування механізму і критеріїв як його основи функціонування.

У роботі авторів [117] виділені типи мотиваційних заходів АТ КБ «ПриватБанк», серед яких виокремлено матеріальні заходи позитивної мотивації і негативної, а також нематеріальні заходи позитивної і негативної мотивації. Групу заходів позитивної мотивації матеріального характеру формують премії, пільги, бонуси, відсотки від угод, кар'єрне зростання. Матеріальні заходи негативної мотивації – це штрафи, позбавлення премії, мінімізація бонусів, рух вниз кар'єрними сходами. Нематеріальні заходи позитивної мотивації включають грамоти, дипломи, подяки, відзначення, подарунки, залучення, навчання за рахунок організації, додаткові вихідні. Нематеріальні заходи негативної мотивації передбачають винесення доган, усних попереджень, відображення негативних результатів діяльності внутрішній організаційній системі, призначення додаткових годин праці.

Аналіз позитивних та негативних чинників, які впливають на рівень вмотивованості персоналу, здійснений і в інших наукових доробках. Так, наприклад, колектив авторів (А. Мельник, Т. Лепейко, О. Миронова та О. Мазоренко у своїй роботі [212] також розглядають вплив факторів стимуляторів та факторів дестимуляторів на працівників як мотиваторів та демотиваторів.

Таким чином, з усіх розглянутих нами інструментів, які формують зміст механізму мотиваційного впливу, усі вони можуть виступати як у формі стимуляторів, так і у формі дестимуляторів. Система винагороди як ключовий інструмент матеріального стимулювання у формі додаткових бонусів є

стимулятором, а у формі зменшення обсягу премії в разі недосягнення поставлених результатів – дестимулятором.

Також варто враховувати класичні два типи будь-якого впливу: прямий та непрямий. Класично методи адміністративного та організаційного характеру відносяться до прямих, а соціально-психологічні та економічні методи – до непрямих. Це дозволяє представити типову класифікацію механізмів мотиваційного впливу (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Критерії класифікації механізмів мотиваційного впливу

Поєднуючи розглянуті критерії класифікації механізмів мотиваційного впливу, варто запропонувати перелік типів механізмів мотиваційного впливу залежно від поєднання характеру активатора та типу методів.

Незважаючи на негативний характер дестимулюючих механізмів, їх використання вважається доцільним в разі знаходження підприємства в

несприятливих або форс-мажорних обставинах: це вимагає високої мобілізації ресурсів, яка можлива лише при значній централізації влади, скороченні зайвих витрат, що призводить найчастіше до скорочення додаткових виплат працівникам, і підтримці жорсткої трудової дисципліни в колективі, яка не передбачає гнучкості, децентралізації та демократії.

Таблиця 1.1

Класифікація механізмів мотиваційного впливу

Характер пріоритетних активаторів Типи методів	Стимулюючі	Дестимулюючі
Економічні	Призначення бонусів за виконання робіт; підвищення премій; кар'єрне зростання; участь у прибутках підприємства (ЕС)	Скорочення додаткових виплат; штрафи; зменшення дивідендних виплат; переведення на нижчу посаду (ЕДС)
Соціально-психологічні	Превалювання ліберального та демократичного стилю в управлінні; широке коло делегування повноважень; подяки; грамоти (СПС)	Авторитарний стиль управління; високий ступінь децентралізації влади на підприємстві (СПДС)
Адміністративно-розпорядчі	Гнучкий графік робочого дня; підтримка поєднання декількох робіт; комфортна робоча зона (АРС)	Догани; попередження; зауваження (АРДС)
Погоджувально-договірні	Розширення автономії працівників на участь в управлінні підприємством, наприклад, в системі управління якістю (ПДС)	Обмеження прав на участь в управлінні підприємством через зміни в колективному договорі (ПДДС)

Таким чином, проаналізувавши ключові теоретичні аспекти мотиваційного механізму, доходимо висновку, що коректно побудована система мотивації має можливість досягти максимальної продуктивності від кожного співробітника. Основною метою формування мотиваційного механізму є створення відповідних стимулів та умов праці, які змусили б співробітників бути вмотивованими, працювати для досягнення поставлених цілей, що в результаті сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Варто зазначити, що у випадку відсутності серед працівників стимулу працювати, тобто відсутність відповідної мотивації, зазвичай призводить до проблем (низького рівня продуктивності та якості роботи, складності з заохоченням потрібних фахівців і великої плинності персоналу). Імплементация системи оптимізації організації праці та управління, а також заохочення працівників до саморозвитку для подальшого професійного росту може сприяти досягненню ефективності мотиваційних заходів в організації. Для справедливої кількісної і якісної оцінки роботи персоналу необхідно володіти інструментами стимулювання факторів продуктивної праці (кваліфікація працівника, характер і складність виконуваних завдань та його внесок у кінцевий результат). Для цього існують різноманітні види стимулюючих виплат та альтернативні системи винагород, про що мова буде йти у подальшій роботі.

1.2. Організаційна культура як чинник формування мотиваційних механізмів

Наступним етапом нашого дослідження є обґрунтування розгляду організаційної культури як чинника формування мотиваційних механізмів на підприємстві.

Перш за все маємо з'ясувати, що являє собою організаційна культура, її складові й чинники формування.

Варіантів дефініцій організаційної культури існує чимало, й у завдання нашого дослідження не входить аналіз визначень цього поняття, тому за основу візьмемо дещо відкориговане визначення В. Михайличенко та О. Довгальнової, яке, на нашу думку, цілком відповідає меті дослідження: організаційна культура – це певний комплекс цінностей та очікувань, які поділяють працівники компанії та які передаються від одного покоління працівників до іншого. Організаційна культура створює норми, які визначають правила

корелює із аспектами інтелектуалізації діяльності підприємства, включаючи такі специфічні аспекти як управління проектами та прийняття рішень. Зв'язок між лідерством та людиною й організацією розглядається крізь призму менеджменту персоналу та задоволення роботою. Порівнюючи отримані результати із аналогічними за структурою механізмом мотиваційного впливу (п.п. 1.1), зауважимо, що вагому роль відіграє менеджмент персоналу як інструмент впливу на людський ресурс організації, задоволення від роботи, а також компоненти інтелектуалізації праці, до яких віднесено розповсюдження знань, управління знаннями та поширення інновацій.

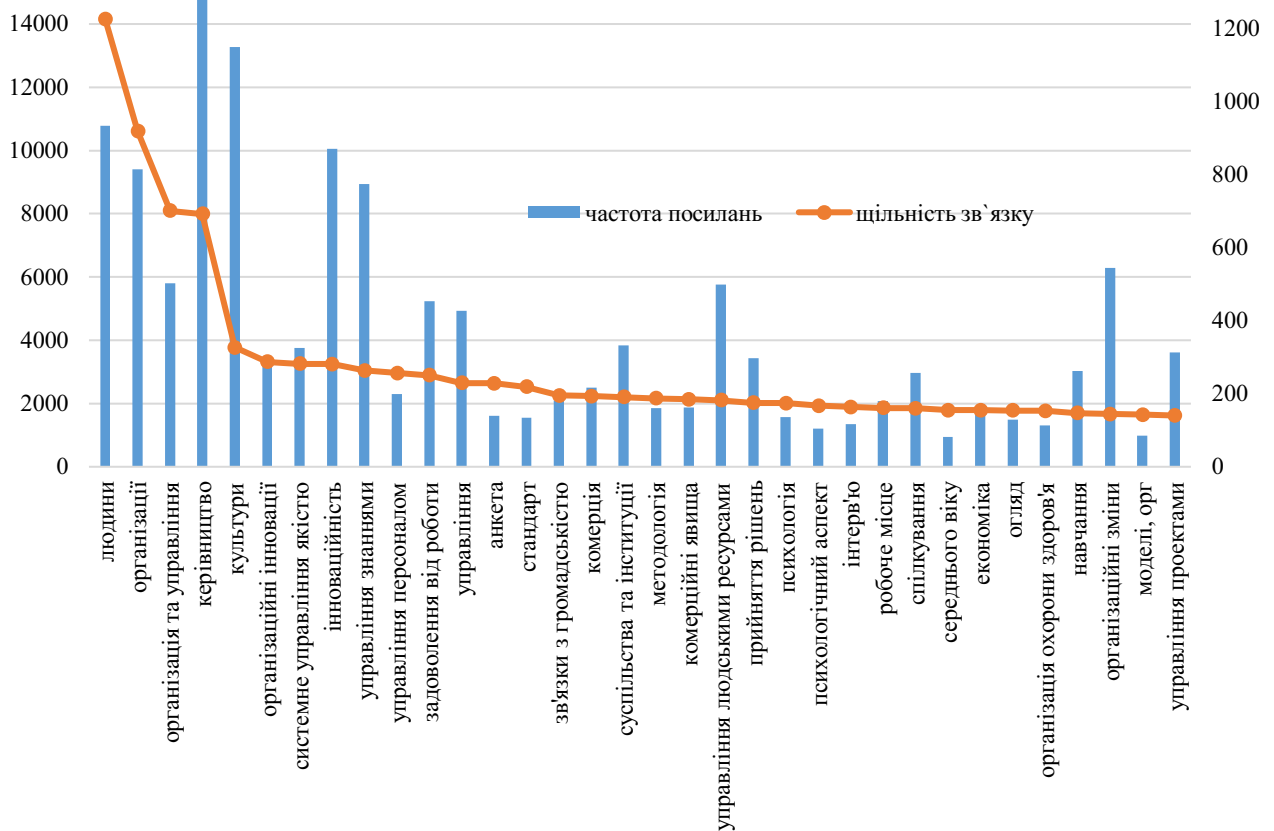


Рис. 1.10. Аналіз ключових слів поняття «організаційна культура»

Спільною рисою виступає вагомість лідерства як у структурі механізму мотиваційного впливу, так і в структурі організаційної культури, де це поняття є центральним. Це дозволяє об'єднати досліджувані поняття і наголосити на спільності організаційної культури та мотиваційних механізмів саме в розрізі

формування належного стилю лідерства як ключового джерела впливу всередині організації.

Важливість вивчення організаційної культури полягає в тому, що особливості організаційної культури підприємства дають можливість оцінити рівень стабільності й конкурентоспроможності підприємства, можливі напрями управлінських рішень, здатність досягати запланованих результатів.

Структура організаційної культури поділяється на такі складові: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, правила і норми поведінки, зокрема етичні та ін. Основними чинниками, які впливають на вдосконалення організаційної культури, є законність, відкритість, точність стратегічних та тактичних планів компанії, оптимізація і постійне вдосконалення підприємства в різноманітній діяльності.

Цінності організаційної культури складаються з лідерства, довіри, новаторства, іміджу, дисципліни, відповідальності персоналу та керівництва, ініціативи та ін. Цінності організації мають бути поширеними серед персоналу та поділятися переважно більшістю співробітників. Цінності посідають центральне місце в організаційній культурі, оскільки довкола них згуртовуються всі співробітники організації. Однак, всі інші складові мають не менш важливе значення. Загалом структура організаційної культури може бути представлена таким чином (рис. 1.11).

Крім того, структурно організаційна культура поділяється на матеріальні та нематеріальні компоненти. Матеріальні компоненти культури складаються з того предметного середовища, що оточує людину на робочому місці. Речі та предмети, їх виробництво і вдосконалення мають відбиток діяльності людини, взаємодії між людьми. Нематеріальні компоненти культури зазначені на рис. 1.11.

Г. Харченко зокрема зазначає, що організаційну культуру не можна запозичувати. Можна перейняти тільки деякі механізми зв'язків та структури, які відобразатимуться в організаційних проєктах. Калькування системи корпоративної поведінки однієї організації в іншу не приведе до успішного результату. Кожна організація має власні унікальні характеристики: склад

працівників, кадрова структура, галузева приналежність, географічне розташування та ін. Важливим фактором є історія створення та розвитку організації, формування колективу співробітників та традиції, які сформувалися за певний період існування підприємства. Отже, має бути створена відповідна концепція формування організаційної культури [166, с. 14].

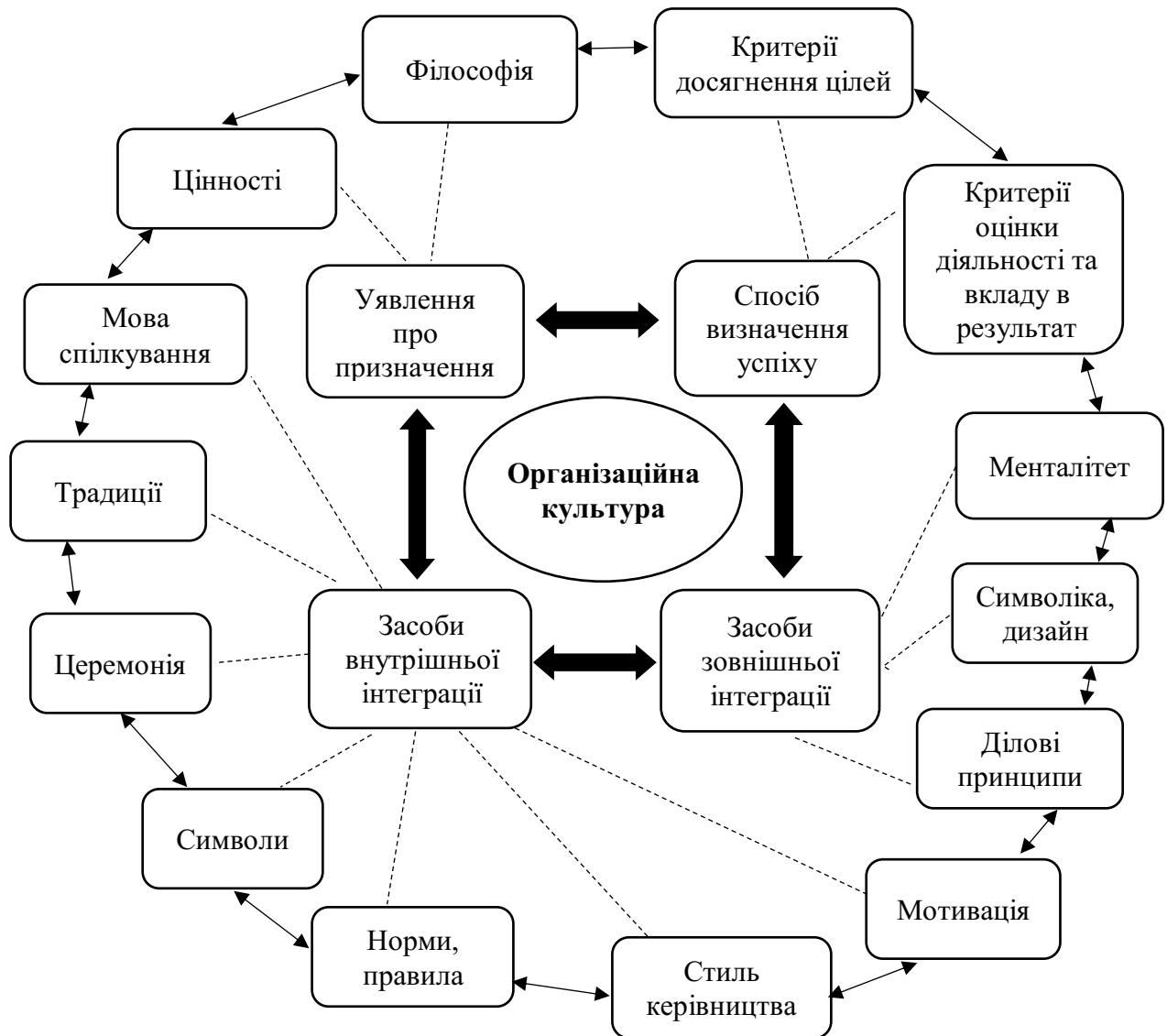


Рис. 1.11. Структура організаційної культури

Джерело: укладено автором на основі [166].

Концепція організаційної культури формується відповідно до її типу. На думку К. Камерона та Р. Куїнна, організації розвивають культуру за одним із чотирьох типів: клановим, ринковим, адхократичним або ієрархічним, які представлені у табл. 1.12. Отже, кланова організаційна культура переважає в

організації сімейного типу. У цих об'єктах економічної діяльності домінують цінності, що поділяють всі члени організації. Такий тип організаційної культури відрізняється згуртованістю, співучастю, відчуттям організації як «ми». Для кланової організаційної культури характерна командна робота, програма залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними.

Таблиця 1.2

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Кланова культура	Адхократична культура
<p>Місце роботи, де у людей багато спільного. Сімейний тип організації, де лідери асоціюються з вихователями, часто навіть з батьками. Основою цінностей організації є відданість і традиція. Увага акцентується на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, на високому ступені згуртованості. Запорукою успіху вважається гарне ставлення до споживачів і турбота про людей. Заохочується командна робота, згода й участь персоналу в бізнесі. До підприємств такої організаційної культури належать японські корпорації. Менеджер є радником, ментором і речником працівників.</p>	<p>Місце роботи характеризується динамічністю та креативністю. Персонал організації готовий іти на ризик заради досягнення мети. Лідери є новаторами й експериментаторами. Організація у довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва полягає у наданні унікальних і нових товарів або послуг. Головною метою є лідерство на ринку. Керівництво заохочує особисту ініціативу працівників та цінує їхню свободу. Лідер має володіти управлінським талантом, харизмою і бути творчою особистістю. Типовими прикладами є провідні компанії Сполучених Штатів Apple, Google, Microsoft тощо. Менеджер є агентом змін.</p>
Ринкова культура	Ієрархічна культура
<p>Основною орієнтацією таких підприємств є результат. Цей тип організаційної культури характеризується цілеспрямованістю й конкуренцією, що є об'єднуючим чинником, який спричиняє прагнення членів організації перемагати, зміцнити репутацію та досягти успіху. Спрямована на конкретні дії, швидке й ефективне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки та ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку важливі для такого типу культури. Прикладами організацій з цим типом організаційної культури є підприємства, що виробляють товари та послуги для повсякденного вжитку з високим рівнем конкуренції. Менеджер є стратегічним партнером.</p>	<p>Діяльність працівників організації формалізована та структурована. Управління персоналом здійснюється за відпрацьованою процедурою. Раціональність та передбачуваність є основною метою. Формалізовані правила та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації полягає у забезпеченні стабільності та показників поступового й ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки та низькі витрати є факторами успіху підприємства. Головним завданням управління персоналом є гарантування зайнятості й забезпеченість довгострокового існування. Ієрархічний тип організаційної культури мають підприємства-монополісти, банківська сфера тощо. Менеджер є експертом з адміністрування.</p>

Джерело: складено автором на основі [197, 98].

Організація зосереджується на довготривалій вигоді від удосконалення персоналу, великого значення набуває високий рівень згуртованості колективу та певний моральний клімат.

Адхократична організаційна культура найшвидше реагує на мінливі зовнішні умови та являє собою динамічну організаційну одиницю. У такому типі організації більшість персоналу свої обов'язки виконує у складі цільової групи, щойно поставленого завдання. Відмінною рисою цієї культури є акцент на прогнозуванні майбутнього, певна організаційна анархія, але з внутрішнім підпорядкуванням певній дисципліні. Головною метою в організації з адхократичним типом культури є прискорення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерна невизначеність, неоднозначність та творчий стиль роботи. Лідерство у такому типі організації полягає в умінні передбачати, новаторстві, орієнтації на ризик. Сутністю організації з адхократичною культурою є експериментування та новаторство, а важливим її елементом – готовність до змін і викликів часу й зовнішнього середовища.

Ринковий тип організаційної культури отримав свою назву завдяки тому, що функціонує як ринок, тобто орієнтований на зовнішнє оточення, а не на внутрішню діяльність. У фокусі уваги в такому типі організації є операції із зовнішніми клієнтами. Ринковий тип культури розглядає робоче місце лише з орієнтацією на результат. У цьому типі організацій лідери проявляють твердість та суворість по відношенню до конкурентів. Організація має на меті лише перемагати. Успіх ринкового типу організації визначається у термінах ринкової частки та проникнення на ринки. Важливості набуває випередження конкурентів і лідерство на ринку.

Ієрархічний тип організаційної культури орієнтується на знеособлення, розподіл влади, облік, систему відбору за оцінками, набір правил і спеціалізацію. Відповідність цим характеристикам гарантує високу ефективність організації, яка забезпечує формалізоване та структуроване місце роботи. Персонал керується чітко прописаними процедурами, а ефективні лідери є хорошими організаторами

та координаторами. Діяльність організації має бути поступовою. У довгостроковій перспективі організація піклується про забезпечення стабільності, передбачуваності та рентабельності. Об'єднують персонал організації формальні правила й офіційна політика. Ієрархічний тип організаційної культури переважає у великих організаціях та урядових органах з великою кількістю стандартизованих процедур і безліччю ієрархічних рівнів [197].

Отже, яким би не був тип організаційної культури, йому притаманні певні характерні ознаки, різниця полягає лише у тому, на чому розставлені акценти задля забезпечення максимально ефективної діяльності. Варто зазначити, що для кожної економіки світу домінантним є певний тип організаційної культури, але це не означає, що інші типи культури відсутні. Так само й у нашій державі переважають ієрархічний у традиційних організаціях та адхократичний типи організаційної культури, хоча деякі організації мають ознаки кланової, а деякі – ринкової культури. Це пов'язано з тим, що українська економіка при переході на ринкові відносини ще й досі перебуває на стадії становлення, а організації перебувають у пошуку оптимальної, іноді гібридної форми організаційної культури, що була б максимально ефективною у сучасних швидкозмінних, а іноді й непередбачуваних економічних умовах.

Організаційна культура розглядається сучасними менеджерами як потужний стратегічний інструмент, що забезпечує орієнтацію всіх підрозділів та кожного працівника на спільні цілі, мобілізацію ініціативи співробітників та їх відданість, а також на всіх рівнях організації забезпечує комунікацію. Тому надзвичайно важливо, щоб формалізовані ознаки організаційної культури втілювалися у реальному житті, щоб заявлені постулати відповідали очікуванням персоналу.

З огляду на зазначене, науковець Л. Любов провів дослідження, діагностуючи, наскільки заявлені моделі організаційної культури відрізняються від реальних через патологічні зміни на робочому місці. В результаті було з'ясовано, що домінуючою моделлю організаційної культури, зазначеною опитаними (750 осіб), є ієрархічна (37,2%) та ринкова (31,2%). Однак кланова

модель виявилася найбільш бажаною (46,7%), а найменш бажаною – ринкова (14,7%). Отже, існуюча модель організаційної культури відрізняється від бажаної. Такий результат, на думку вченого, свідчить про те, що характеристики, які притаманні моделі ринкової культури, не знаходять підтримки серед працівників. Актуальними для них є риси кланової культури: дружня атмосфера, взаємопідтримка, командна робота, добрий керівник. Це цінна порада для сучасних менеджерів, особливо для тих, хто із задоволенням наслідує токсичну модель лідерства й наївно вірить у його ефективність. Важко не погодитися з думкою, що дане управління припускає можливість сприйняття організаційної культури як інструменту панування, гноблення та психологічної тюрми. Це ознаки тих підприємств, модель організаційної культури яких діагностована як ринкова культура в першу чергу, а в другу – як ієрархічна. Для таких підприємств характерні патологічні зміни, питома вага яких суттєво відрізняється від рівня на підприємствах з клановим та адхократичним типом культури. Найбільш ворожим є середовище на підприємствах, орієнтованих саме на максимізацію доданої вартості, постійну конкурентну боротьбу та покращення своїх позицій на ринку, а також тих, що мають найвищий рівень ієрархії та бюрократії. На підприємствах із ринковим та ієрархічним типом культури на найвищому рівні знаходиться професійне вигорання працівників, саме в цих організаціях працівники перевантажені обов'язками, відчувають страх і тривогу у випадку покарання через супротив. Із двох згаданих вище токсичних моделей організаційної культури особливо важливими є негативні зміни на підприємствах з ринковою моделлю культури, що постійно викликає у працівників почуття тривоги, страху, стрес, хворобливий контроль, форсування конформістських установок. Саме тут найпоширенішим явищем названо непотизм, організаційну шизофренію та фрагментацію. Ці моделі характерні для більшості опитаних підприємств. Їх працівники вважають, що необхідно вносити зміни. Архаїчне управління за допомогою батога та пряника не є ефективним. Це шлях до ефективного зменшення задоволеності роботою, а отже, й високого ризику зниження якості та ефективності праці. Зазначені викривлення мають бути заміщені новими

стандартами управління – сприяння інноваційності й відповідальності, з акцентом на повазі до працівників та їх цінностей. Такою моделлю видається модель кланової культури, що найчастіше вказується респондентами як бажана. Отже, з одного боку, організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого – може деструктивно впливати на формування середовища праці. Яку форму вона прийме – насамперед залежить від рівня професіоналізму керівного складу, який відіграє ключову роль у процесі створення моделі організаційної культури [98, с. 87].

Представлені вище результати дослідження являють собою не лише цікавий матеріал для роздумів керівного складу підприємств. Дійсно, іноді те, що керівництво вважає благом, не несе бажаної вартості для працівника. Для побудови ефективного мотиваційного механізму надзвичайно важливе значення має така структура організаційної культури, яка найбільше підходить для конкретного типу організації. Це означає, якщо щось не спрацьовує належним чином, варто переглянути і власне структуру, і її складові.

Отже, організаційна культура формується під впливом двох груп факторів. До першої відноситься зовнішнє середовище, в якому працює підприємство, соціальні норми, притаманні тому чи іншому суспільству, ринкова та економічна ситуація, місце підприємства в суспільстві тощо. Друга група складається з цілеспрямованих дій керівництва та співробітників, які власне і формують організаційну культуру.

Звичайно, найпростіший шлях – створити організаційну культуру з нуля, в такому разі вона буде відповідати всім настановам упорядників. Але це можливо тільки у разі утворення нових підприємств. Більшість підприємств нашої держави вже працюють певний час на ринку та мають сформовану систему внутрішніх ціннісних орієнтацій, переконань і правил поведінки. Але формування організаційної культури – процес, що триває постійно, отже, час від часу необхідно коригувати її елементи (заміна небажаних / застарілих цінностей, норм і правил на елементи, які відповідають сучасним реаліям). Однак робити це потрібно поступово, тактовно, щоб запобігти різкому опору й

неприйняттю нововведень з боку персоналу (особливо це стосується працівників з великим стажем роботи в певній організації).

На формування організаційної культури підприємства впливають такі ключові фактори:

- особистість керівника;
- сфера діяльності, особливості технології;
- норми та вимоги середовища;
- етапи розвитку підприємства.

Однак, незважаючи на впливовість зазначених вище факторів, організаційна культура формується із застосуванням певних підходів та за певною структурою.

На думка В. Михайличенко та О. Довгальнової, існує чотири основних підходи до формування організаційної культури:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої спрямований здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, спрямований на навчання і розвиток персоналу;
- символічний, за якого зовнішні прояви організаційної культури є першочерговими;
- стимулюючий, орієнтований на створення системи мотивації персоналу [109, с. 160-161].

Тим не менш, за будь-якого підходу організаційна культура має формуватися таким чином (рис. 1.12).

Розглянемо кожен етап становлення та розвитку організаційної культури окремо.

1. Визначення місії і встановлення стратегій організації, її основних цілей, пріоритетів та принципів.

Формування організаційної культури слід починати з визначення місії підприємства. Місія визначає основну мету підприємства загалом, мету створення і сутність існування організації. Визначення місії важливе як для малого, так і для великого бізнесу. Це допомагає першим відчутти значущість

власної діяльності для суспільства, незважаючи на розмір і можливості підприємства. Можливості визначають загальний зміст діяльності й дають можливість передбачати кінцеві результати роботи за окремими фрагментарними процесами, що відбуваються в кожному структурному підрозділі. Визначення місії є також важливим з огляду на те, які стратегії будуть обрані керівництвом для її досягнення, що власне підприємство вважає пріоритетним у власній діяльності і наскільки воно готове відхилитися від одних цілей, щоб досягти інших. Визначення принципів роботи організації є також надзвичайно важливим, оскільки на них тримається власне організаційна культура. Як наслідок, зміна принципів роботи підприємства може мати зміну всієї організаційної культури загалом.

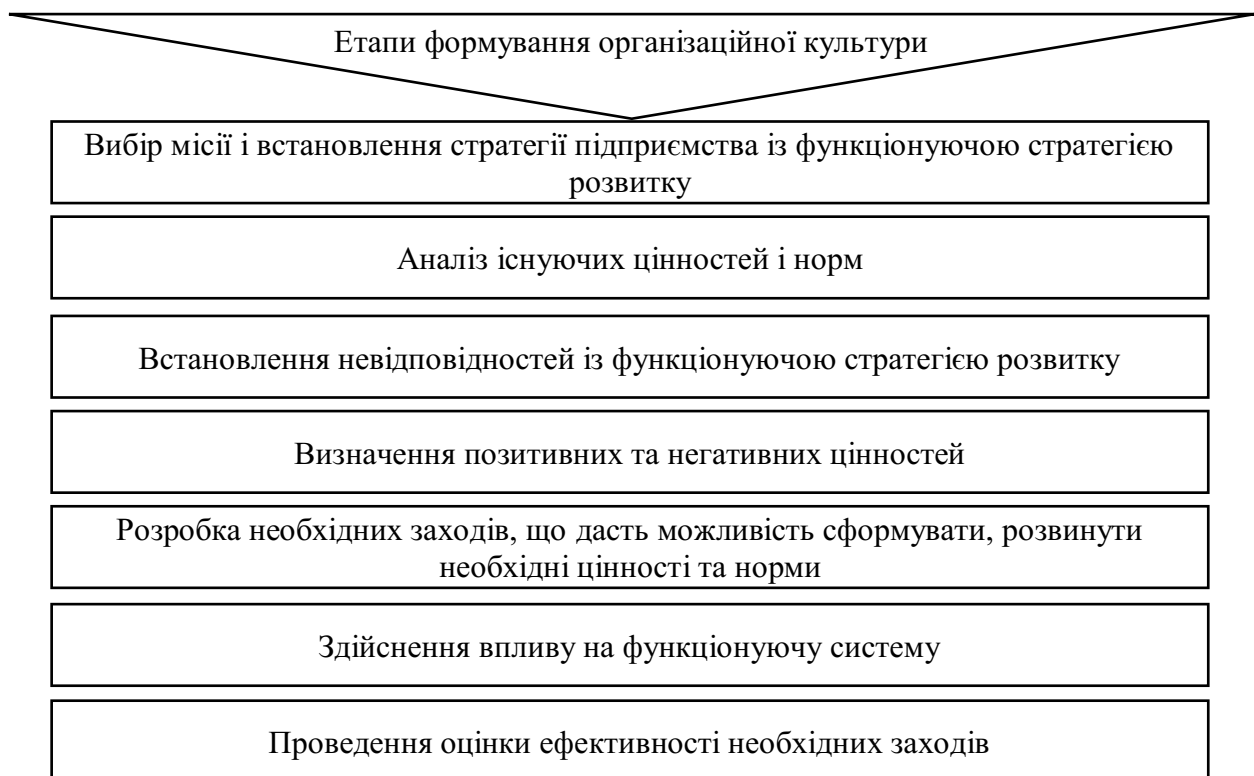


Рис. 1.12. Етапи формування організаційної культури

Джерело: укладено автором на основі [166].

2. Аналіз існуючих цінностей і норм.

Зрозуміло, що за основу при виборі цінностей, які важливі для певної компанії, беруться ті, що вже існують у суспільстві, або дещо модифіковані з

урахуванням сучасних вимог, тобто з інноваційною складовою. Набір цінностей компанії залежить від галузі, в якій вона працює, та від того, який товар або послугу пропонує споживачеві. Однак створення позитивного іміджу перед громадськістю є одним із ключових аспектів успішного функціонування та прогресу будь-якого підприємства. Без внутрішньої єдності в колективі, без дотримання ділової етики та спільного корпоративного стилю серед всіх працівників неможливе формування сприятливого зовнішнього іміджу. Під діловою етикою маються на увазі правила службової взаємодії у трудових колективах та стандарти поведінки людей у різних ситуаціях у процесі функціонування підприємства.

Службовий етикет заснований на загальноприйнятих нормах етикету, таких як правила вітання (наприклад, молодший повинен вітатися зі старшим, підлеглий – з начальником, працівник – з клієнтом та ін.), особливості ведення переговорів (в тому числі телефонних) та ін., але з урахуванням специфіки конкретного підприємства. Тому, беручи до уваги правила поведінки певного бізнес-середовища, компанія має врахувати той факт, що необхідним є власний комунікативний стиль компанії, дотримання якого обов'язкове для всього персоналу.

Формування фірмового стилю також відбувається на цьому етапі. Він включає в себе символіку компанії (логотип, слоган), наявність єдиних легко впізнаваних елементів в дизайні, уніфіковану форму для персоналу (дрес-код) у разі необхідності. Дрес-код необхідний для позначення приналежності людини до певної професійної групи або конкретної організації.

В одних організаціях вимоги до одягу співробітників висловлюються у вигляді побажань і носять рекомендаційний характер, в інших – у трудовий договір вноситься детальний опис уніформи і стилю одягу, а за їх невиконання можуть бути передбачені санкції. Дрес-код зазвичай містить перелік одягу, який заборонений на робочому місці.

Отже, все залежить від того, чи враховується означена позиція у процесі формування організаційної культури, чи вважають засновники за необхідне

акцентувати увагу на зовнішньому вигляді працівників, чи готові вони інвестувати достатньо коштів в імідж організації.

3. Встановлення невідповідностей з функціонуючою стратегією розвитку.

Цей етап формування організаційної культури базується на аналізі стратегій, обраних підприємством для досягнення цілей, і їх відповідність замовленій місії підприємства. Аналізуються також принципи роботи підприємства та їх відповідність обраним стратегіям. Зокрема, важливо проаналізувати зазначені сегменти організаційної культури, оскільки у разі хибного бачення менеджменту певних етапів роботи підприємства може виникнути загроза того, що вся попередня робота зійде нанівець.

Крім того, важливим є бачення стратегічного розвитку підприємства, оскільки мова йде не лише про короткострокову, а й довгострокову перспективу розвитку. Вчасне реагування на невідповідності у будь-яких складових організаційної культури дасть можливість їх уникнути й запобігти їх виникненню у майбутньому.

4. Визначення позитивних та негативних цінностей.

Поняття цінностей широко використовується в науковій літературі і є об'єктом дослідження філософії, психології, соціології тощо, що свідчить про їх складність та багатогранність. Саме тому існує велика кількість класифікацій цінностей.

На думку С. Матяж та А. Березянської, сукупність того, що цінністю є те, що особистість цінує, що є для неї значущим і важливим. Тобто, мова йде про значення, яке предмет чи явище можуть мати у життєдіяльності людини з огляду на їх потреби, інтереси та цілі. Одна людина може вважати цінним те, що інша може недооцінювати або навіть ігнорувати, оскільки цінності завжди є суб'єктивним поняттям. З точки зору формальної класифікації, цінності можна розділити на позитивні й негативні (серед яких можна виокремити й малоціннісні), абсолютні та відносні, суб'єктивні й об'єктивні. За змістом розрізняють речові цінності, логічні й естетичні [103, с. 28].

Поділ цінностей на позитивні та негативні сприймається не всіма. Якщо під цінністю розуміти щось корисне, у такому разі негативних цінностей бути не може. Але якщо розглядати цінність як явище дійсності, що має значення для людини, то наявність негативних цінностей себе виправдовує. Матеріальні та ідеальні речі, наявні в життєдіяльності людини, мають для неї певний сенс, ціннісне значення як позитивного, так і негативного характеру. І головною проблемою тут постає пошук критеріїв, що поділяють цінності на позитивні та негативні, адже одна така сама цінність може сприйматися різними людьми і як позитивна, і як негативна.

Отже, для організаційної культури надзвичайного значення набуває розробка певних критеріїв цінностей, що дасть можливість поділити їх на позитивні та негативні. І якщо брати до уваги двоїстість природи цінності, то під час визначення критеріїв акцент варто робити на тих цінностях, які будуть позитивними для більшості як персоналу, так і клієнтів організації. В іншому випадку ті цінності, які не поділяє більшість, не будуть мати бажаного ефекту у подальшій діяльності організації.

5. Розробка заходів, що дадуть можливість встановити та розвинути потрібні цінності й стандарти.

З огляду на зазначене щодо попереднього етапу, наступним кроком у формуванні організаційної культури має бути розробка заходів, що дадуть можливість презентувати визначені цінності таким чином, щоб кожен працівник організації чітко зрозумів, у якому напрямі рухається компанія. Які саме заходи для цього обрати – це вже вибір компанії. Це можуть бути загальні збори, корпоративні заходи та ін. Те саме стосується й норм, встановлених компанією, щодо загальної поведінки персоналу, адже робітники мають чітко розуміти межі їх компетенцій, можливості на робочому місці, права і обов'язки, тобто все те, що створить зручне комунікативне середовище для персоналу й забезпечить ефективну діяльність компанії.

6. Здійснення впливу на функціонуючу систему.

Залежно від типу організаційної культури на наступному етапі формування відбувається зворотна асиміляція запропонованих цінностей, норм та принципів роботи компанії. У разі, коли керівництво дослухається до працівників усіх ланок, внесені пропозиції персоналу можуть вплинути на вже сформовані постулати. Так само і зовнішні чинники на цьому етапі можуть вплинути на функціонуючу систему й змусити ввести певні корективи у вже визначену систему цінностей і принципи роботи, як це, наприклад, сталося у зв'язку з впровадженням протиепідемічних заходів щодо коронавірусу.

7. Проведення оцінки ефективності необхідних заходів.

Діагностика ефективності заходів, вжитих з метою запровадження організаційної культури, може здійснюватися різним шляхом. Існує велика кількість методик перевірки. Компанія власноруч обирає, яка з них прийнятна. Головне на цьому етапі – чітко визначити позитивні й негативні наслідки функціонування певної організаційної культури та вжити таких заходів, які дадуть можливість організації функціонувати у визначеному напрямі. Компанія має дійти висновку щодо доцільності обраних заходів, актуальності їх подальшого запровадження, і власне цей етап є перехідним на наступний рівень – корекції організаційної культури.

Етапи коригування організаційної культури підприємства поділяються на такі:

1. Формалізація цінностей підприємства з ретельним переглядом уже існуючих.
2. Аналіз системи управління та документального забезпечення процесу управління.
3. Аналіз системи внутрішніх комунікацій на всіх рівнях організації.
4. Аналіз системи мотивації (матеріальні та нематеріальні фактори).
5. Аналіз неформальної взаємодії персоналу (традиції, правила, звички тощо, як усталені, так і набуті).
6. Вивчення рівня задоволеності та виявлення актуальних потреб персоналу.

В організаційній культурі підприємства на момент корекційних заходів зафіксовані ключові засади, на яких вона надалі функціонуватиме:

- стратегічна перспектива;
- пріоритетні напрями розвитку;
- загальні принципи поведінки працівників;
- традиції та символи.

Отже, основним завданням корекційних заходів є переосмислення зазначених вище засад з можливим подальшим внесенням змін у стратегічні напрями розвитку, пріоритети діяльності, принципові засади поведінки персоналу, впровадження традицій тощо. У будь-якому разі основним результатом успішної роботи з формування та розвитку організаційної культури підприємства є відданість співробітників. Відданість – це ідентифікація персоналу зі своїм підприємством, що проявляється у бажанні тут працювати і долучитися до його процвітання.

Ключовими компонентами відданості є такі:

1. Інтеграція – об'єднання співробітників для досягнення цілі підприємства таким чином, щоб вони їх поділяли.
2. Залученість – це бажання працівника докладати особистих зусиль, сприяти досягненню цілей організації.
3. Лояльність – емоційний зв'язок з власним підприємством, прагнення залишитися в ньому.

В організаційній культурі з метою формування відданості співробітників до цілей і цінностей підприємства можуть використовуватися різні методи. Інструментами формування відданості та прихильності персоналу може слугувати брендинг, корпоративні медіа, стандарти, які розроблені організацією.

Залучення персоналу до організаційної культури полягає у постійному його навчанні та розвитку, проведенні регулярних корпоративних заходів (конференції, семінари, конкурси, заходів із заохочення ініціативи та ін.).

З метою підвищення рівня лояльності персоналу компанія має впроваджувати різноманітні соціальні програми, пільги та привілеї для працівників, проводити корпоративні івенти, сімейні програми, не залишаючи осторонь спорт, культуру, благодійність та заходи на захист довкілля.

Організаційна культура створюється як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та співробітників на реалізацію спільних цілей. Формування та розвиток організаційної культури як інструмент ціннісно орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно зі звичайним менеджментом, створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і персоналу тощо.

Сучасним працівникам важливо не лише досягти фінансового успіху, вони прагнуть почуватися психологічно комфортно на підприємстві, організаційні цінності якого здебільшого співпадають з їхніми особистими ціннісними орієнтаціями. Ідентифікація кожного окремого працівника з цінностями організації допомагає співробітникам осмислити можливі жертви та поступки з їхнього боку, які є неминучими, щоб утвердитися в команді.

Щодо формування організаційної культури загалом, то якщо місію і стратегію розробляє керівництво підприємства, систему цінностей не можна просто проголосити, як і змусити персонал дотримуватися їх за наказом. З моменту заснування підприємства система його цінностей, як правило, збігається з ціннісними орієнтаціями його засновників або власників. Але щойно до оперативного управління підприємством приступають наймані менеджери, система цінностей підприємства може піддаватися перегляду. Лише свідоме визначення та утвердження цінностей може допомогти цього уникнути.

Варто зазначити, що організаційна культура є індивідуальною для кожного підприємства, однак вона залежить від великої кількості факторів: культурних традицій конкретної держави, її ідеології (за наявності), масштабів і напрямів розвитку конкретного підприємства, статево-вікового складу її співробітників, розташування офісу та ін. Усі зазначені фактори формують

основну складову організаційної культури – її цінності. Вони мають різні прояви в межах конкретної організації.

Цінності в організації мають упроваджуватися поступово і також поступово, гармонійно сприйматися співробітниками. Це дасть можливість досягти стабілізації в діяльності та забезпечить успішний розвиток організації.

Притаманна будь-якому підприємству організаційна культура є одночасно інструментом управління і ключовим стимулом для персоналу. Саме культура на пряму впливає на продуктивність й ефективність праці, якість виконаної роботи, а також на стосунки між колегами та керівництвом, розвиток творчого потенціалу як працівників, так і підприємства загалом шляхом формування до нього лояльності.

Цінності залишаються фундаментальним елементом організаційної культури на весь час існування підприємства. Ними має бути пронизана вся структура, відображаючись в цілях підприємства та його політиці. Ті цінності, які поділяє і декларує увесь персонал підприємства, нерідко виступають ключовим чинником, що визначає єдність персоналу, формує спільні погляди та дії, і спонукає до прагнення до спільних цінностей, що об'єднують людей у групи, створюючи потужну силу для досягнення спільних цілей. Навіть девізи і слогани мають в організаційній культурі нормативне значення, в стислій формі підкреслюючи значимі орієнтири й настанови підприємства.

Важливу роль для підприємства можуть також відігравати міфи та легенди, які можуть формуватися як свідомими зусиллями його керівників, так і стихійно персоналом нижчої ланки. Вони існують, як правило, у формі метафоричних оповідань, анекдотів, які передаються з покоління в покоління працівниками і пов'язані з історією виникнення підприємства, його подальшим розвитком, життям і діяльністю засновників підприємства, покликані в наочній, живій формі донести до співробітників загальні цінності організації.

Однак слід зазначити, що не всі цінності організації, усвідомлені і навіть прийняті працівниками, дійсно стають особистими цінностями кожного з них. Тому необхідно з метою залучання працівника до ціннісної орієнтації

підприємства практично включити його у діяльність підприємства, спрямовану на створення тієї чи іншої цінності. Лише діючи щодня відповідно до організаційних цінностей, дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, працівник може стати представником підприємства, яке відповідає соціальним очікуванням і вимогам організації.

Повна ідентифікація працівника з підприємством означає, що він не тільки усвідомлює ідеали підприємства, сумлінно дотримується встановлених правил і норм поведінки, але й внутрішньо приймає цінності організації загалом. У такому разі культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями працівника, посідаючи чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Працівники дотримуються правил і норм поведінки відповідно до організаційної культури підприємства. Сукупність правил і норм поведінки, стандартів взаємовідносин між працівниками, а також між ними та керівниками чи керівництвом груп, підрозділів підприємства знаходить втілення в офіційних документах, кодексах організаційної поведінки тощо. У них містяться правила, які зазначають, що ніколи не можна робити в цій організації, що необхідно робити, і правила, яких бажано дотримуватися.

З метою збереження існуючої системи культурних цінностей підприємства варто здійснювати постійний вплив на формування ціннісних орієнтацій співробітників, щоб переконатися у тому, що їх цінності максимально наближені до цінностей власне підприємства.

Слід здійснити цілий комплекс послідовних заходів, щоб досягти повної ідентифікації працівників з підприємством, починаючи з ретельного відбору кандидатів на роботу в організації. Ще одним із заходів підтримки організаційної культури є визнання та промоція тих працівників, які можуть бути взірцем для інших. Такий підхід до формування рольових моделей на підприємстві є однією з найбільш ефективних форм просування організаційних цінностей.

Для зміцнення цінностей організації можна також ввести заохочення за дотримання норм і правил, встановлених в організації, та покарання за нехтування

ними, але на даному етапі ми не розглядаємо їх детально, оскільки це стосується механізмів мотивації, які будуть детально розглянуті у наступних розділах.

Підсумовуючи зазначене вище, до методів підтримки організаційної культури підприємства відносяться:

1. Документи, прийняті компанією: місія, візія, цілі, правила та принципи організації.
2. Норми поведінки, стиль і спосіб спілкування керівництва з підлеглими працівниками.
3. Зовнішня атрибутика, система винагород, статусні символи, критерії прийняття кадрових рішень (винагороди та привілеї).
4. Історії, легенди, міфи та ритуали, пов'язані з появою та діяльністю підприємства, його засновниками, видатними працівниками тощо.
5. Завдання, функції, показники, що є у фокусі постійної уваги менеджменту підприємства.
6. Поведінка керівництва у разі виникнення кризових ситуацій.
7. Кадрова політика підприємства, що охоплює весь цикл роботи з персоналом.

Зазначимо, що це не повний перелік факторів, які формують організаційну культуру з огляду на складність досліджуваного феномену. Так само й будь-які зміни в організаційній культурі вимагають від співробітників значних зусиль і часу для прийняття нових цінностей, адаптації до нових умов праці.

На зміни в організаційній культурі можуть впливати також інші фактори: персональні зміни в керівництві, фаза життєвого циклу підприємства, вік підприємства, розмір підприємства, сила вже існуючої культури і субкультур тощо.

Узгодження організаційної культури зі стратегією підприємства відбувається шляхом діагностики існуючої культури, визначення необхідних засад організаційної культури для досягнення стратегічних цілей підприємства або запровадження програми необхідних змін в організаційних цінностях, системах, символах і поведінці, виявлення конфліктів між тією, що існує, та бажаною організаційною культурою, власне внесення самих змін.

Отже, доходимо до певних висновків.

Організаційна культура підприємства – це сукупність переконань, настанов, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, яких свідомо чи несвідомо дотримується переважна більшість працівників підприємства.

Організаційну культуру можна схарактеризувати як вираження основних цінностей і норм в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, що здійснюється в рамках конкретної діяльності підприємства.

Узагальнено можна сказати, що формування організаційної культури включає:

- розробку філософії підприємства;
- управління внутрішніми комунікаціями;
- формування організованих команд, колективів;
- розвиток лідерства;
- управління ефективністю роботи персоналу з урахуванням мотиваційного компоненту.

На формування організаційної культури впливають: культура суспільства, в якому працює підприємство, культура лідерства вищого менеджменту, керівний склад підприємства, наполегливість менеджменту у впровадженні нових норм поведінки, ідей, настанов, ціннісних орієнтацій.

Ефективна організаційна культура має вчасно та адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність.

Організаційна культура формується в ході практичної підприємницької діяльності як відповідь на проблеми, що їх ставить перед підприємством зовнішнє і внутрішнє середовище. Зміст роботи, особистість керівника, стиль керівництва, особливості психологічного клімату – ці та інші фактори безпосередньо впливають на організаційну культуру кожного підприємства.

Формувати та впроваджувати організаційну культуру на підприємстві досить складний процес, іноді це займає тривалий період часу.

1.3. Теорія поколінь як підґрунтя для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі підприємства

Досліджуючи природу мотивації, теорії та моделі мотивації, а також організаційну культуру та її типологію, що являє собою чинник формування мотиваційних механізмів, було з'ясовано, що будь-яка організація намагається згуртувати працівників довкола певних цінностей, принципів та настанов, що і є складовими організаційної культури. Механізм мотивації є одним зі складових організаційної культури, і з огляду на її індивідуальність кожна організація створює свій власний механізм мотивації персоналу.

Для того, щоб зазначений механізм функціонував ефективно, на певному етапі його створення варто приділити особливу увагу такому чиннику, як віковий склад організації. Згаданий чинник не слід залишати поза увагою, оскільки ефективність роботи персоналу буде залежати й від узгодженості роботи команди, до якої можуть бути залучені представники різних вікових категорій.

Щоб краще розуміти, як вирішити це питання у робочому середовищі, варто звернутися до теорії поколінь, розробленої Н. Гоувом та В. Штраусом, яка сприяє кращому розумінню базових цінностей кожного з поколінь, і як наслідок, дасть можливість зорієнтувати мотиваційний механізм у найбільш сприятливому для працівника напрямі.

За даними досліджень низки вчених належність до певних вікових категорій впливає як на світосприйняття, індивідуальні прагнення та потреби, так і на робочі якості людини. Так, І. Благун зазначає, що теорію поколінь сьогодні широко використовують маркетологи, соціологи та економісти, психологи, управлінці, адже, розгадавши таємницю відмінностей поколінь, можна знайти ключ до представників різного віку [19, с. 142-144].

Отже, застосування теорії поколінь може бути одним із ефективних інструментів для моделювання механізму мотивації в організаційній культурі підприємства.

Підґрунтям для виникнення теорії поколінь стали соціально-філософські та соціологічні праці західноєвропейських вчених (О. Конт, Ж. Дромель, О. Лоренц, Дж. Мілль, Г. Феррарі та ін.). Зазначені науковці одними з перших розглянули залежність зміни поколінь та історичних подій. З позицій культурологічного підходу феномен єдності покоління, самоідентифікації покоління, певне світосприйняття кожного з них, суперечності соціального наслідування і спадкоємності культур досліджували П. Бурдьє, К. Мангейм та ін.

Сучасна теорія поколінь вперше була представлена американськими вченими Н. Гоуом та В. Штраусом у 1991 році. Хоча їх перше дослідження отримало низку критичних зауважень, заснована на дослідженнях з різних наукових дисциплін протягом останніх ста років, їхня теорія отримала всесвітнє визнання. Згадані науковці розглянули історію США, що охоплює тринадцять колоній, як зміну англо-американських біографій з покоління в покоління, починаючи з 1584 р. і до сучасності. Вони виявили історичні аналогії між минулими і сьогоднішніми поколіннями, описали повторювані моделі поведінки чотирьох типів поколінь, кожному з яких властивий збірний образ з певними особливостями і відповідний цикл чотирьох різних типів епохи, що характеризується певним настроєм.

У подальших роботах науковці розглянули кілька поколінь, виокремлюючи чотири архетипи поколінь, що отримали інші назви, спільним для яких є місце в історії, ставлення до сім'ї, культури, цінностей, ризику. Покоління, що мають однаковий історичний досвід на початку життя формують колективний портрет і живуть за схожими життєвими сценаріями.

На думку Н. Гоува і В. Штрауса, існує певна модель розвитку поколінь, на яку впливали певні історичні події. Автори назвали таку модель перетвореннями чи періодами. Кожен період триває 20 – 22 роки, періоди складають повний цикл, що триває приблизно 80–90 років, що дорівнює тривалості людського життя [219, с. 2–3]. Зміна поколінь рухає цикл перетворень і визначає його періодичність. Щойно кожне покоління вступає в наступну життєву фазу, фундаментально змінюються його настрої і поведінка,

даючи можливість новому поколінню проявити себе. Тобто, існує певна залежність між історичними подіями і типами поколінь [219, с. 58–60].

Базовим поняттям теорії є поняття «покоління». Н. Гоув і В. Штраус визначають соціальне покоління як сукупність усіх людей, народжених в проміжок часу приблизно 20 років, або один повний цикл. Покоління можна ідентифікувати за наступними трьома критеріями: вікова належність до однієї історичної епохи, відповідно до переживання однакових історичних і соціальних подій; певні спільні вірування, переконання, моделі поведінки; відчуття приналежності до цього покоління.

Автори виокремлюють чотири періоди циклу соціальних і надбудованих перетворень: підйом, пробудження, спад і кризу. Підйом – посткризовий період, коли інститути сильні, а індивідуалізм слабкий. Суспільство має спільні цілі, проте люди, що знаходяться поза загальною активністю, часто страждають від необхідності дотримуватися правил, які є загальними для всіх [219, с. 101].

Пробудження – період прагнення особистості до духовної автономії. Як тільки суспільство досягає піку свого розвитку, дисципліна починає втомлювати, і люди хочуть повернути собі індивідуальність. Активна молодь дивиться на період Підйому як на епоху культурної і духовної бідності [219, с. 102]. Пробудження – період культурного та релігійного оновлення.

Третім перетворенням є Спад. Настрій цього періоду багато в чому протилежний Підйому: інститути слабкі та позбавлені довіри, водночас процвітає індивідуалізм. Підйоми йдуть за Кризами, тому суспільство жадає об'єднуватися і будувати. Спади приходять на зміну Пробудженням, ось чому суспільство роз'єднане і хоче насолоджуватися життям [219, с. 103]. Четверте перетворення, Криза. Це – період, коли інституціональні структури зруйновані та створюються заново для виживання нації. Влада опам'ятовується, культура змінює напрям і слугує потребам суспільства, люди поступово починають усвідомлювати себе членами спільноти [219, с. 104].

В основі ідей дослідників лежить зміна двох різних перетворень – Криз і Пробуджень. Обидва ці періоди характеризуються тим, що люди, що їх

пережили, спостерігали історичні події, які значно змінили їх соціальне середовище [219, с. 69–72]. Періоди кризи стимулюють суспільство до об'єднання перед спільною небезпекою, формують етику самопожертви і прагнення до порядку. Під час підйомів переважають цінності індивідуалізму, а державні інститути піддаються критиці з огляду на нові соціальні та духовні ідеали.

В. Штраус і Н. Гоув виділяють чотири види архетипів поколінь, які повторюються послідовно в ритмі циклу Криз і Пробуджень: Ідеаліст, Реагент, Цивільний і Пристосуванець, яких пізніше автори трансформували у Пророка, Мандрівника, Героя і Художника [219, с. 70]. Покоління, що належать до одного архетипу, мають не лише ідентичний віковий показник, на час життя якого припадають соціальні й історичні події, а й низку спільних базових настанов щодо культури, сім'ї, цінностей тощо. Цикли архетипів повторюються, оскільки молоді покоління хочуть виправити або компенсувати ті риси старшого покоління, які здаються неприйнятними. Таким чином, люди, що відносяться до одного архетипу, формують покоління протилежного архетипу.

Покоління Пророків народжується після криз, у період відновлення суспільного життя і встановлення нового суспільного порядку. Будучи дітьми посткризового періоду, в юному віці Пророки незбалансовані, повноліття вони досягають молодими ексцентричними передвісниками Пробудження. Згодом вони зосереджуються на моральних засадах, орієнтуються на суспільні цінності, а в кінці життя керують черговою Кризою [219, с. 84]. Прикладом є «бебі-бумери», що народилися у період з 1943 до 1960 рр.

Покоління Мандрівників народжується в епоху Пробудження, час соціальних ідеалів і духовних пошуків, коли молоді люди критикують усталений порядок, борються зі старими державними інститутами.

Покоління Героїв народжується після Пробудження, під час Спаду, періоду індивідуального прагматизму, впевненості у своїх силах і неутручання. Герої ростуть як діти пост-Пробудження, яких оберігають, вони досягають повноліття молодими оптимістами, орієнтованими на інтереси групи, а під час

Кризи стають енергійними і надзвичайно впевненими в собі дорослими, характеризуються своїми військовими успіхами в молодості і політичними досягненнями у зрілому віці. Найбільший вплив ці покоління мають на побудову громадських суспільних інституцій, а також на розвиток технологій. Прикладами є «будівельники» або «переможці» (1901–1924 рр.) і сьогоденне покоління «міленіуму» (1982–2000 рр.)

Покоління Художників народжується після Спаду, під час Кризи, коли загальна загроза стирає деякі соціальні та політичні суперечності, але створює високий ступінь об'єднання суспільства. Художників-дітей надто оберегають дорослі, зайняті Кризою, вони досягають повноліття соціалізованими пристосованцями в посткризовому світі, стають дорослими лідерами, орієнтованими на активну діяльність під час Пробудження і перетворюються на розсудливих літніх людей в епоху пост-Пробудження. До такого архетипу відносяться «Мовчазне покоління» (1925–1942 рр.) і покоління Z (2001–2020 рр.). Покоління вважається домінантним або рецесивним, залежно від того перетворення, яке воно пережило в молодості. Проте, коли молоде покоління досягає повноліття, доросле покоління досягає свого піку. Домінантне покоління (Пророк – епоха пробудження; Герой – епоха кризи) характеризує незалежна поведінка і головна роль у формуванні епохи. Рецесивне покоління (Мандрівник – Спад, Художник – Підйом) відіграє залежну роль у формуванні епохи [218].

З огляду на зазначене, слід приділити особливу увагу аналізу основних архетипів поколінь, які проживають в Україні у XXI столітті, особливо поколінню «Міленіум», яке на сьогодні входить у фазу активної діяльності.

Згідно з теорією поколінь, виокремлюють наступні їх типи (зазначені ті покоління, представники яких наявні в суспільстві). Однак одразу зауважимо, що періодизація, яка подана нижче, є умовною, оскільки самі автори теорії поколінь кілька разів змінювали межі поколінь. Особливо це стосується покоління Z, оскільки у різних роботах точкою відліку цього покоління вказують 1997–2004 рр.:

– покоління переможців або G1 (1901–1924 рр.);

- мовчазне покоління (1925–1942 рр.);
- покоління бумерів або Baby Boom (1943–1960 рр.);
- покоління X (1961–1981 рр.);
- покоління Y (1982–2000 рр.);
- покоління Z (2001–2020 рр.).

Вважаємо за необхідне надати характеристику кожному із зазначених поколінь з огляду на мету та завдання даного дослідження.

Покоління GI, яке також відоме як Переможці, представляє найстарше покоління, що сформувалося під впливом революційних подій і громадянської війни, Першої та Другої світових воєн, масових переїздів з сіл у міста, певних ідеалів та ідеології, тобто залежно від географічного розташування країни, ті чи інші зазначені чинники впливали більшою чи меншою мірою. Однак для представників покоління «переможців» життя – це постійна боротьба за яскраве майбутнє, за межами якого вони відчують дискомфорт і невизначеність, але вони відмінно володіють мистецтвом війни. Водночас вони є невинуватими оптимістами, романтиками й ідеалістами, з високим рівнем відповідальності та працездатності, готовими на самопожертву заради загального блага. «Переможці» готові пожертвувати за правду, а не заради матеріальних вигод. Ці люди втілюють класичні сімейні цінності, де чоловік забезпечує сім'ю, заробляючи гроші, а дружина відповідає за домашній затишок та виховання дітей, щоб бути соціально активними [100, 102; 153; 157].

До покоління «мовчазного» відносяться люди, які виростили в післяреволюційний та післявоєнний період, переживаючи голод, руйнацію, репресії, індустріалізацію і т.д. Вони отримали цю назву через те, що прийняли скромний спосіб життя, старалися залишатися непомітними (щоб уникнути проблем з боку влади). Це покоління характеризується терплячістю, підкореністю, дисциплінованістю, економічністю, звичкою підпорядковуватися старшим за статусом чи званням, строго виконувати накази і виживати в будь-яких умовах. Для них шлюб – один раз і назавжди. Хороший чоловік повинен забезпечувати і захищати сім'ю, а добра дружина важко працює, доглядає за

дітьми та домашнім господарством. Колективна праця та дозвілля є звичними для цього покоління, сформовані під впливом радянської літератури та комуністичної пропаганди. Але саме це покоління породило дисидентів. Сьогодні «мовчазне покоління» – це пенсіонери [100, 102; 153; 157].

Термін «бебі-бумери» походить від феномену «бебі-бум», який відзначався післявоєнним вибухом народжуваності. Основними цінностями покоління «бумерів» є психологія переможців, оскільки їхню епоху характеризували перемоги у війні, перший політ у космос, посадка на Місяць та спортивні досягнення на олімпійських іграх. Соціальна структура суспільства сприяла в «бебі-бумерів» розвитку колективізму, проте не прибрала індивідуальність та прагнення до лідерства. Представники цього покоління характеризуються активністю, рішучістю, готовністю до ризику, сміливістю та романтизмом, а також володіють оптимізмом і зацікавленістю у власному розвитку та винагороді. Проте вони також цінують співпрацю в команді. Щоб мотивувати «бумера» на будь-яку дію, важливо акцентувати увагу на професіоналізмі, успіху та значущості мети. Серед представників цього покоління зустрічається багато трудоголіків, однак вони також дбають про своє здоров'я та зовнішню привабливість і цінують матеріальне благополуччя. Для них сім'я є можливістю для особистого розвитку та досягнень.

Покоління X, також відоме як «Невідомі» або «Діти з ключами на шиї», або «Тринадцяті», є тринадцятим поколінням в США, що пережило епоху різних історичних подій, включаючи радянський застій, «холодну війну», конфлікт в Афганістані, розпад комунізму, перебудову, демократію, епідемію СНІДу та проблеми з наркотиками. Вони виявилися більш самостійними та гнучкими, ніж їхні попередники, і виявляють себе як індивідуалісти. Це покоління самостійно вирішувало багато питань, починаючи зі шкільних обов'язків та закінчуючи вибором свого життєвого шляху. Вони відкриті до змін, володіють широким кругозором та здатністю до самореалізації. Основні цінності для представників цього покоління включають свободу вибору, глобальну інформованість, технічну грамотність, індивідуалізм та пошук емоцій. Вони

мають тенденцію до рівно-правних відносин у сім'ї та принципу взаємного розуміння [100, 102; 153; 157].

Покоління Y, також відоме як «Міленіум» або «Покоління Next», складається з людей, які закінчили школу до початку XXI століття. «Міленіали» виростили у період цифрових технологій, соціальних мереж, інтернет-спілкування, віртуальної реальності, активної міграції та глобалізації. Дослідники зазначають, що це покоління пред'являє світу високі вимоги; є менш жорстким, вульгарним і сексуально заклопотаним, ніж це демонструють продукти підліткової культури, створеної для них дорослими. Вони не байдужі до складу продуктів харчування, приділяють увагу трендам, пильнують за своїм здоров'ям і виглядом. Для них має значення можливість обирати, а також громадянська відповідальність та моральність, але іноді можуть бути наївними та вміють підкорятися. Представників цього покоління на робочому місці важко зацікавити далекою перспективою, оскільки вони більш схильні до отримання миттєвої винагороди. Будучи «жертвами глобальної мережі», вони одночасно прагнуть до спілкування і колективізму, але часто стикаються з труднощами у вираженні своїх думок та почуттів у реальному світі. Для цього покоління рекомендується використовувати нові підходи, такі як навчання в форматі ігор, гнучкий робочий графік, можливість швидкого кар'єрного зростання, постійний контроль і чіткі вказівки, а також постійні творчі завдання і можливості для самовираження [100, 102; 153; 157].

Згідно з теорією поколінь, покоління «Z», або «Центеніали», які народилися після 2000 року, вважаються тими, хто повинен відтворити цінності, що характерні для покоління G1. Покоління, що з'явилося на світ в епоху Інтернету, надає перевагу спілкуванню в мережі, інфографіці, обізнане у кожній соціальній мережі, звикле до реклами, тому не звертає на неї уваги. Центеніали, або покоління «Z», відрізняються бажанням навчатися шляхом інтердисциплінарного підходу, що об'єднує різноманітні напрями; частою зміною видів діяльності, гіперактивністю, прагненням до стабільності, спокою і добробуту, дотриманням правил особистої та колективної безпеки;

толерантним ставленням до інших; мінімалізмом у побуті, здоровим способом життя та духом підприємництва [100, 102; 153; 157].

Цікавість для цього дослідження викликають останні чотири покоління, оскільки вони на даний момент є активними учасниками робочої сили. У табл. 1.3 наведено узагальнену інформацію про характерні особливості цих поколінь з метою полегшення подальшої роботи над розробкою механізму мотивації.

Таблиця 1.3

Характерні особливості поколінь, що визначають їхні цілі та цінності

Характерні особливості	Бебі-Бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Події, що сформували покоління	Радянська «відлига», підкорення космосу, СРСР – світова супердержава, «холодна війна», єдині стандарти навчання в школах і гарантія медичного обслуговування	Продовження «холодної війни», перебудова, СНІД, наркотики, війна в Афганістані	Розпад СРСР, локальні військові конфлікти, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони та інтернет, епоха брендів	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна економіка
Цінності	Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух	Важливі сімейні цінності, авторитет старшого покоління, на керівних позиціях переважно представники чоловічої статі. Готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе	«Нетерпляче покоління»: потрібно все і відразу. Завищена самооцінка, прагнення кинути виклик суспільству, водночас наївність і готовність підкорятися	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю. Стурбовані впливом людей на навколишнє середовище. Спілкування у соціальних мережах, коментуючи пости на фотографії

Продовження таблиці 1.3

Характерні особливості	Бєбі-Бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Ставлення до навчання	Бєзперервне навчання, цїнується академічна освіта. Готові не тільки навчатися самі, а й вчити інших, виступати наставниками	Прагнуть вчитися протягом усього життя, накопичувати знання, готові вкладати в освіту власні гроші, схильні до самонавчання	Вчатьсє на практиці, цїнують неформальне навчання, дистанційне навчання, хочуть бачити кінцеву вигоду від навчання	Мають хорошу освіту і прагнуть її покращити, володіють значним досвідом вебпошуку і часто самостійно навчаються з онлайн-джерел
Необхідність зворотного зв'язку	Необхідність зворотного зв'язку	Прагнуть бути успішними, важлива і винагорода, і визнання успіху	Цїкавить професійне зростання, винагорода, чекають зворотного зв'язку	Постійний зворотній зв'язок, потреба у відчутті своєї корисності

Джерело: укладено автором на основі [149].

Варто зазначити, що для конструювання ефективного механізму мотивації важливо враховувати не лише приналежність працівників до певного покоління. Безумовно, досить часто конфліктні ситуації у будь-якій організації можуть бути викликані ціннісними настановами різних поколінь. Але на наш погляд, слід взяти до уваги саме історичну циклічність впливовості кожного з поколінь у окремий період (табл. 1.4), і вже базуючись на даній інформації розробляти не лише стратегію і тактику розвитку підприємства, але й ефективний механізм мотивації працівників, оскільки він буде змінюватися залежно від того, наскільки буде змінюватися вплив наступного покоління. За таким принципом будуть змінюватися й усі чинники формування організаційної культури підприємства, але з огляду на віковий його склад.

Якщо розглядати ситуацію в Україні, за інформацією Державної служби статистики України, на 01.02.2022 р. чисельність населення нашої держави складала 41 130,4 тис. осіб (без урахування окупованих з 2014 р. територій Криму, Донецької та Луганської областей) [43].

Етапи формування поколінь

Фаза	Бebі-Бумери	Покоління Х	Покоління Y	Покоління Z
Дитинство	Процвітання	Пробудження	Занепад	Криза
Юність	Пробудження	Занепад	Криза	Процвітання
Зрілість	Занепад	Криза	Процвітання	Пробудження
Старість	Криза	Процвітання	Пробудження	Занепад

Джерело: укладено автором на основі [218].

На жаль, актуальна інформація щодо вікового складу населення на сайті відсутня, але на сайті Великої української енциклопедії [28], що є офіційним виданням, є інформація щодо вікового складу населення України, зокрема і за статтю, станом на 01.01.2020 р. (див. рис. 1.13, 1.14).

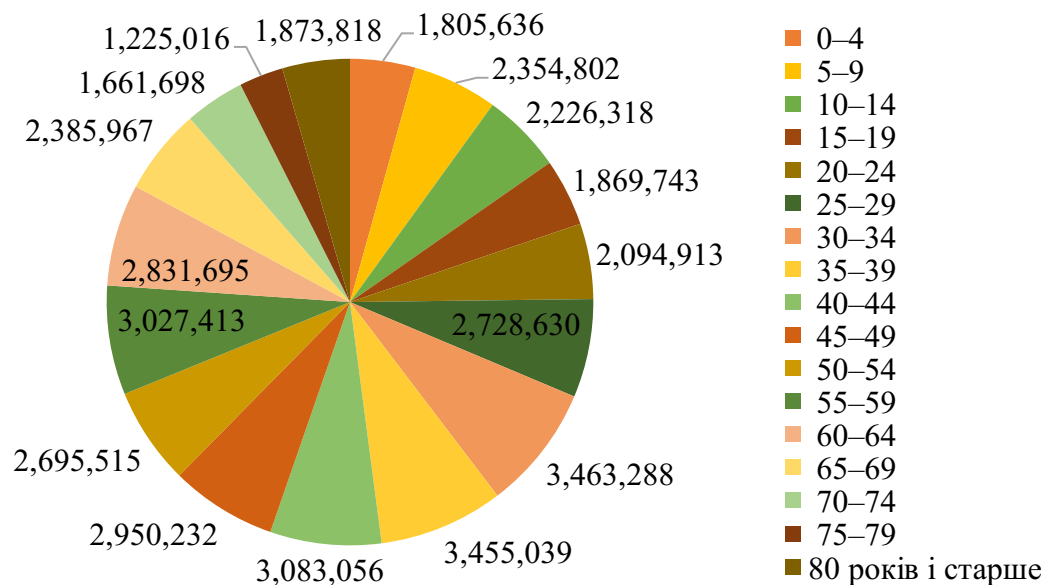


Рис. 1.13. Розподіл постійного населення України за віковими групами станом на 01.01.2020 р.

Джерело: укладено автором на основі [43].

Отже, за статистикою, до «мовчазного покоління» належить приблизно 4 760 тис. осіб, покоління бeбі-бумерів складає приблизно 5 100 тис. осіб, обидва разом – майже чверть усього населення України. Це покоління складає велику частку населення, але не є працюючим, за винятком невеликої частки, отже є частково важливим для даного дослідження. Покоління Х складає

11 760 тис. осіб, покоління Y – 11 750 тис. осіб, а покоління Z – 8 260 тис. осіб, з них приблизно 2 млн осіб досягли працездатного віку, хоча дане питання також вимагає вивчення та уточнення. Так, за даними Державної служби статистики за 2020 р., кількість неформально зайнятого населення у віці 15–70 років становила 3 237,8 тис. осіб, що складає 20,3% від загальної чисельності працюючих українців цього віку (15 915,3 тис. осіб) [43].

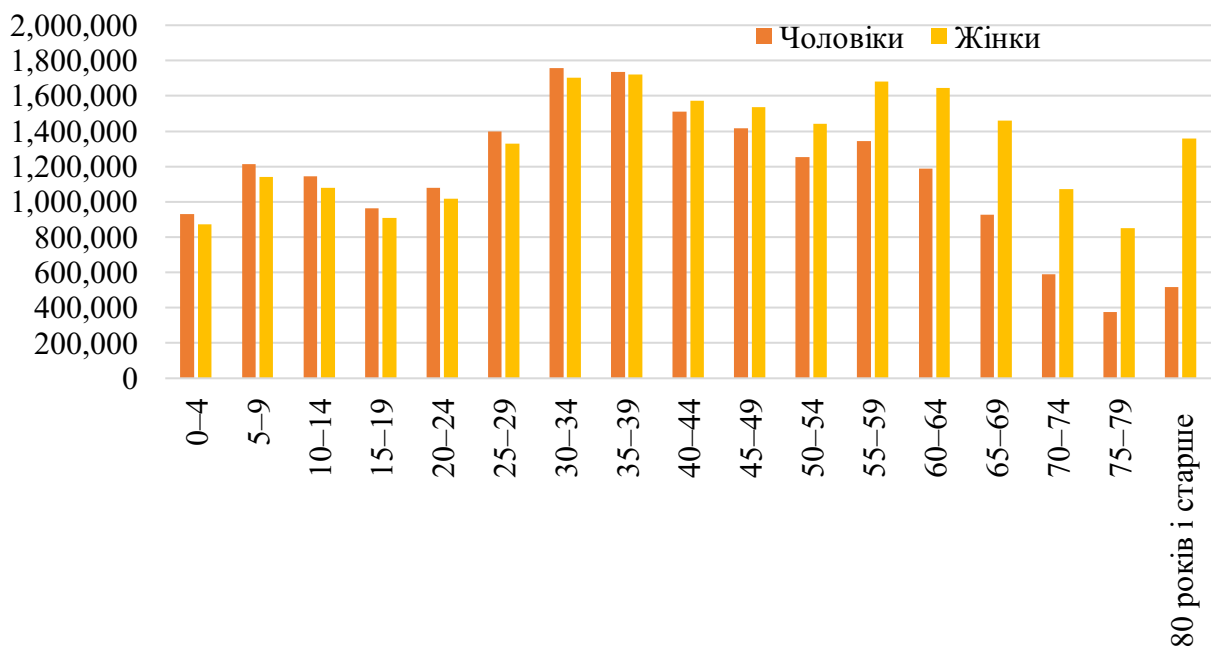


Рис. 1.14. Розподіл постійного населення України за статтю та віковими групами станом на 01.01.2020 р.

Джерело: укладено автором на основі [43].

Отже, за приблизним підрахунком, в Україні працює біля 67% населення працездатного віку. Але на тлі останніх подій на території України, бойових дій, провадження воєнного стану, міграційних процесів у межах держави та закордон, наразі невідомо, яка саме частка працездатного населення залишилася в Україні. Водночас зазначені та оновлені дані будуть нами використані у подальшій роботі для побудови механізму мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства з огляду на українські реалії.

Розглянемо деякі напрацювання вітчизняних науковців з теорії поколінь в українському вимірі (табл. 1.5).

Окремої уваги потребує дослідження А. Какодей, у якому вона висвітлює різницю між «поколінням Y» та «поколінням X» щодо ознак, що мають відношення до професійної діяльності. Виявлено, що «покоління Y» є більш оптимістичним і винахідливим, ніж «покоління X», яке більш песимістичним і недовірливим.

А. Какодей вперше у своїй роботі здійснила класифікацію поколінь України, яка згодом була доповнена та доопрацьована І. Благуном.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика поколінь України

Назва покоління	Роки	Цінності
Покоління GI, покоління переможців	1900–1923	Працьовитість, відповідальність, родина та родинні традиції, домінантність і категоричність суджень
Мовчазне покоління	1923–1943	Повага до посади та статусу, терпіння, економність, партійність
Бєбі-бумєри	1943–1963	Ідеалізм, оптимізм, молодість, здоров'я, робота, залученість, імідж, орієнтація на команду, праця
Покоління X, невідоме покоління	1963–1984	Самостійність, зміни, вибір, надія на себе, індивідуалізм, виживання, навчання протягом усього життя, споживання, різкі, люблять командувати, чекають від інших самостійності
Покоління Y, покоління мережі, покоління Next, Міленіум	1984–2000	Зміни, оптимізм, жити сьогоднішнім днем, комунікабельність, упевненість у собі, різноманітність, підпорядкування, мораль, досягнення, наївність, профі у техніці, креативність
Покоління Z	2000 – дотепер	Відданість, дотримання правил, закон і порядок, досвідчені споживачі, економічно грамотні, зрілі та здатні до самоконтролю, хочуть отримати освіту та знання, дивляться у майбутнє

Джерело: сформовано на основі [19; 60]

А. Какодей дійшла висновку, що теорія поколінь дає додаткову систематизовану інструкцію, що допомагає визначити базові мотиви та потреби певного сегменту ринку. Крім того, теорію поколінь можна використовувати в PR і передвиборчих кампаніях, спілкуючись із кожним з поколінь «їх мовою».

Оперування до базових цінностей кожного покоління дозволяє побудувати сприятливе ставлення до компанії, конкретних особистостей, товарів чи послуг [60, с. 42-43, 49].

За результатами дослідження, яке аналізує І. Жарківська, про ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь, яке проводилось Міжнародним кадровим порталом HeadHunter Україна, було зазначено, що різні покоління мають свої слабкі та сильні сторони (воно здійснювалось за результатами онлайн-опитування, у якому взяло участь понад 5084 респондентів). До прикладу, покоління X (працівники від 35 до 50 років) найкраще справляються з рутинною роботою, а покоління Y (працівники від 25 до 35 років) демонструє системне мислення та відповідальність. Щодо наймолодшого вікового покоління Z працівників (до 24 років), то їх характеризує вміння творчо вирішувати завдання. Зазначимо кілька основних тез щодо того, як знайти підхід до працівників різного покоління для того, щоб робота була ефективною:

1. Покоління X характеризують як трудоголиків, не надто амбітних, таких, що не прагнуть жити заради власного задоволення.

2. До покоління Y найбільше критичні покоління X. Працівники цього покоління хочуть отримати все й одразу, вони амбітні та мають завищені очікування заробітної плати.

3. За 10 років працівники поколінь Y та Z складатимуть переважну більшість працездатного населення.

4. Вже сьогодні 90% опитаних мали досвід співпраці з працівниками покоління Y. Здебільшого таких молодих спеціалістів описують як безвідповідальних та хаотичних.

5. 77% опитаних вважають, що між різними поколіннями працівників існують суттєві відмінності.

6. Молоде покоління працівників, на думку респондентів, характеризують певні риси. По-перше, вони «прив'язані» до цифрових технологій в роботі; по-друге, схильні цінувати власний час та інтереси, що не характеризує працівників іншого покоління. Цікавим є те, що в них відсутній страх втратити

роботу. По-третє, у них загострене відчуття свободи та менше уваги до формальностей. Працівники покоління X демонструють найбільшу критичність по відношенню до працівників інших поколінь. Найбільш критичною є оцінка покоління Z [47, с. 119-120].

О. Шуміло, В. Смачило та Є. Попова у своєму дослідженні з управління персоналом підприємства крізь призму теорії поколінь звертали увагу на те, що сталий розвиток повинен бути взаємний як і забезпечення цілей, адже потреби та цінності працівників підприємства, що формують цілі, досить часто є неузгодженими між собою, що провокує конфлікти та обумовлює неефективність діяльності. Відповідно, необхідно враховувати цінності, потреби й особливості працівників підприємства, які доцільно розглядати з огляду на теорію поколінь [148].

За нинішніх умов все важливішою є ціннісна мотивація персоналу. Індивідуальний підхід до вибору мотиваційних чинників, як зазначає Л. Щетініна та ін., є ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці персоналу та його лояльності. Проте в сучасних реаліях доволі складно визначити цінності кожного зі співробітників, оскільки це вимагає значних витрат часу. Тому значно легше це зробити в розрізі поколінь. Система мотивації, що ґрунтується на відмінностях поколінь, наявних у ринковій структурі, є об'єктом дослідження соціологів, психологів, а нині й HR-фахівців.

Окрім традиційного зовнішньо-матеріального мотиву діяльності персоналу, все більш поширеним стає саме внутрішній мотив: потреба у реалізації, цікавій та творчій роботі. Очікування щодо умов праці також відрізняються у представників різних поколінь. Наприклад, для фінансово зорієнтованих бейбі-бумерів створення стабільних умов праці може «зарядити» їх на досягнення успіху не гірше, ніж матеріальні заохочення. Зручне робоче місце й постійна забезпеченість робочими матеріалами та канцелярією суттєво впливають на досягнення високого рівня залученості співробітників покоління X у трудовий процес. Фактори мотивації, які були ефективні в роботі з людьми

покоління X чи ВВ, не завжди доречно застосовувати для юних фахівців покоління Y та Z [с. 280].

Отже, як вже зазначалося, результативність роботи підприємства багато у чому залежить від доцільного управління персоналом, зокрема вирішення проблеми формування лояльності персоналу, розвинутої системи мотивації та урізноманітнення методів та способів розвитку працівників підприємства. Також у сучасних умовах швидких змін у суспільстві та конкурентного бізнес-середовища сформувати команду зі співробітників, що належать до різних поколінь, а отже, мають різні очікування і використовують різні методи роботи, може викликати додаткову складність. У підборі персоналу, формуванні команди, виборі навчальних програм, а найголовніше – мотивації співробітників, має враховуватися критерій приналежності працівника до того чи іншого покоління.

Різноманітні аспекти мотивації та стимулювання персоналу було детально розглянуто у розділі 1.1, окрема увага приділялася теоріям мотивації: «Теорія X» та «Теорія Y» Д. Макгрегора, «Теорія Z» В. Оучи, ієрархічна теорія потреб А. Маслоу, теорія трьох потреб Девіда Макклелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія очікування В. Врума, модель Портера – Лоулера тощо.

З поширенням наукового підходу до менеджменту мотивація працівників переросла у суттєвий аспект для підприємств. Людські ресурси набули нового значення й стали розглядатися як найважливіша перевага будь-якого підприємства. Стрімкі соціально-економічні зміни, глобалізація та агресивна конкуренція у сучасному суспільстві викликали потребу у формуванні нового підходу до мотивації з огляду на теорію поколінь, оскільки практичне спрямування останньої дає керівництву підприємства набагато краще уявлення про специфіку кадрового складу певної вікової категорії. Особливості світосприйняття та характеристики різних поколінь працівників, з урахуванням відомих теорій мотивації, дадуть можливість запропонувати на підприємстві такий механізм мотивації, який буде максимально влаштовувати працівників

різних поколінь, що активізує їхню трудову діяльність і позитивно вплине на результати праці.

Як уже зазначалося, теорія поколінь, розроблена Н. Гоувом та В. Штраусом, розглядає характеристики поколінь, чії представники вже стали повнолітніми та визначили свої життєві погляди при різних обставинах, які надалі визначали їхню поведінку [218]. Аналізуючи політичні та соціально-економічні події в історії Америки, вчені виокремлюють такі покоління: традиціоналістів, Бебі-бумерів, покоління X, покоління Y та покоління Z. Певна подібність в уподобаннях, ідеалах та цінностях властива кожній з цих груп.

Але не всі науковці погоджуються із запропонованими у теорії поколінь постулатами. Наприклад, Е. Е. Хувер підкреслює відсутність достатніх точних емпіричних даних і наполягає на тому, що автори теорії вдаються до перебільшення існуючих розбіжностей між поколіннями [204]. Зазначимо, що визначення меж поколінь у різних дослідників коливаються у межах 5–10 років, що не дивно, оскільки глобальні події в світі на кожну країну або регіон мали особливий вплив, від чого залежала соціально-економічна ситуація. Але загалом поділ на покоління, запропонований Н. Гоувом та В. Штраусом, можна застосувати і до реалій нашої держави.

Вважаємо, що сучасним HR-фахівцям варто враховувати культурно-ціннісні відмінності між менеджерами, сформованими в XX ст., і поколінням нового тисячоліття та добре розуміти особливості представників покоління Z, щоб найефективніше задіяти інструменти, що впливають на результативність праці цього покоління, адже саме зараз воно вступає в активну фазу, і все більше представників даного покоління приступають до роботи. Сучасні технології, з якими зростало покоління Z, швидко змінюють спосіб життя, звички та потреби людей, отже, й їх очікування, настанови і прагнення.

Отже, оскільки покоління Z лише починає заповнювати ряди працівників, його слід розглянути докладніше, а покоління бебі-бумерів, X та Y вже тривалий час є предметом дослідження науковців.

За теорією Н. Гоува та В. Штрауса, покоління Z схоже на «мовчазне покоління» 1925-1942 рр., оскільки після подій в США 11 вересня 2001 р. особлива увага стала приділятися безпеці. Молодь сучасності виявляє активний інтерес до глобальних проблем і цікавляться науковими дослідженнями та мистецтвом. Інші важливі характеристики, які є типовими для покоління Z, включають в себе відповідальність і наполегливість, реалістичний погляд на майбутнє і здатність до планування особистого успіху на довгострокову перспективу [218, с. 91-112].

Для покоління Z характерні численні важливі риси, які виникають у зв'язку з їх природним вмінням до адаптації у глобальному середовищі та до нових технологій. У контексті досліджень, спрямованих на вивчення Міленіалів та покоління Z (їх молодших колег), є різні точки зору на те, що конкретно мотивує їх до праці, а також, які саме нагороди можуть їх мотивувати. Очевидно, що для сучасного бізнес-середовища викликають зацікавленість не стільки особистісні характеристики бейбі-бумерів, оскільки більшість з них вже облишили працювати, скільки активні покоління X, Y та Z. Їхні цінності, підхід до роботи та навчання істотно відрізняються, що продемонстровано у табл. 1.3 і 1.5.

На думку В. Соколовської та Г. Іванченко, практичності та функціональності у всьому, що їх оточує, від гаджетів до наукових концепцій прагне покоління Z. Вони намагаються самореалізуватися вже зараз, не чекаючи, доки виростуть, щоб досягти чогось. Такі особистості відкриті до нових знань, контактів з іншими людьми і готові до співчуття та пошуку компромісів. Особи Z-покоління мають ряд характеристик, які здійснюють вплив на їх продуктивність, ефективність та комунікаційні навички. Отож, керуючи співробітниками цього покоління, з метою забезпечити результативність їх роботи, для того щоб старші представники поколінь могли розкрити в собі риси покоління Z, а молоді співробітники могли стати результативними та отримати задоволення від роботи, варто використовувати такі інструменти, як залучення, комунікації та інновації (рис. 1.15) [149, с. 59].

Отже, кожне наступне покоління має певні відмінності від попереднього. Тому завданням відповідальних осіб на підприємстві є розробка такої системи мотивації, яка б враховувала особливості всіх співробітників підприємства з огляду на приналежність до певного покоління.

Л. Паздерник акцентує увагу на тому, що сьогодні працівники наполягають на своєму праві відігравати активну роль у процесі прийняття рішень [124, с. 368].

На думку К. Ковальської, творчість, свобода і відповідальність за самого себе є важливими постмодерністськими цінностями [65].

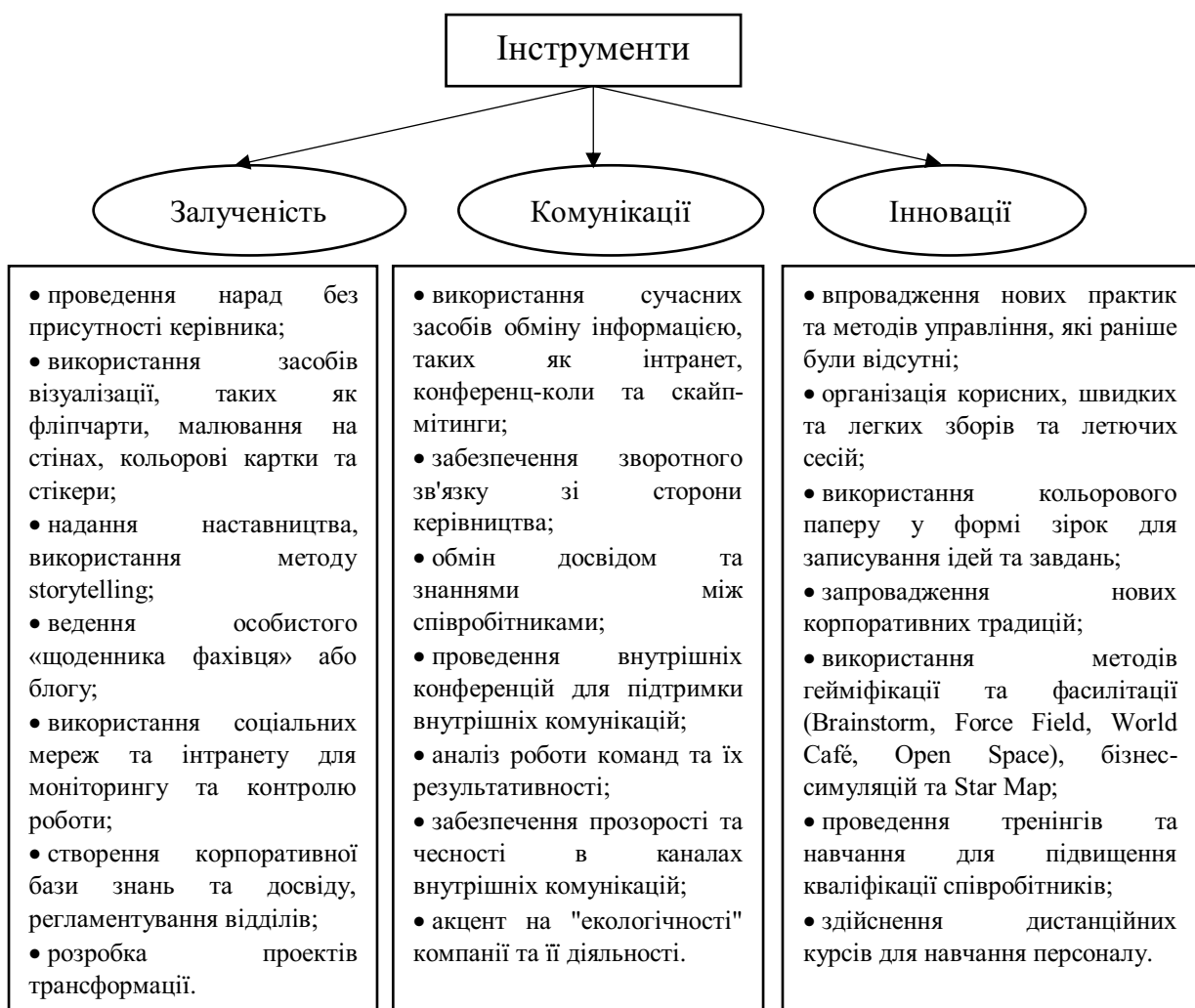


Рис. 1.15. Інструменти забезпечення результативності роботи покоління Z

Джерело: укладено автором на основі [149].

Оскільки сьогодні бізнес працює у мінливому середовищі, а співробітники будь-якого підприємства як правило належать до різних поколінь і мають різні потреби, головним завданням менеджменту підприємства є формування команд співробітників, здатних вирішувати різні завдання та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Одним з аспектів розвитку підприємства загалом й високоефективного менеджменту зокрема є командний підхід до управління підприємством напряду пов'язаний з ефективністю його роботи. Процес формування команди визначається потребою в ефективній взаємодії всіх учасників. Потенціал командної роботи завжди перевищує потенціал індивідуальних чи групових зусиль, можливості всіх учасників. Саме у командній роботі можуть бути задіяні навички, зусилля та творчі здібності. Перевагою роботи команди є те, що членами команди спільно визначаються принципи взаємодії, а у робочих групах їх пропонують (наприклад, керівники вищого рівня управління); дотримання принципів взаємодії у команді є внутрішньо мотивованим, водночас у робочих групах дотримання принципів регулюється переважно спеціальними приписами.

На думку Н. Подольчак, у сучасних мінливих умовах бізнес-середовища система менеджменту підприємства повинна спрямовуватися на стимулювання працівників-новаторів, які здатні формувати нестандартні рішення. Так, під час підбору членів команди варто використовувати положення нових теорій, які обґрунтовують нетрадиційні форми мотивування, зокрема теорії R-мотивації. Основні мотиви використання теорії R-мотивації полягають у тому, що вона акцентує на потребі мотивування особистості, а не лише забезпеченні займаною посадою; задоволенні потреби у ризику та безпеці, перетворенні ризику на конкурентну перевагу; важливості прийняття різного рівня економічного ризику рішень [129, с. 267-271].

Таким чином, управління прийняттям оптимальних управлінських рішень на основі збалансованого рівня економічного ризику дозволить командам, які складаються з працівників, які мають різний ступінь схильності до ризику,

працювати ефективно. Забезпечення підприємств працівниками залежить від цілей та стратегій підприємства, а також від динамічності ситуації всередині та зовні підприємства.

В. Соколовська та Г. Іванченко зазначають, що теорія R-мотивації ґрунтується на соціально-психологічних відмінностях у ставленні працівників до ризику, потребі у підвищенні їхньої мотивації, доцільності забалансованого управління персоналом в організаціях та максимізації потенціалу працівників.

Наявність економічного ризику може виявитися як стимулом, так і антистимулом для працівника. На це впливає два фактори: рівень загального економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Отже, варто класифікувати працівників за їхньою схильністю до ризику: схильні до ризику, нейтральні й несхильні. Працівник, який не схильний до ризику, може виявитися неефективним на підприємстві, де необхідні прийняття та реалізація рішень з високим рівнем ризику. У теорії R-мотивації використовуються економічні, моральні та соціальні стимули, хоча увага акцентується на нетрадиційних методах мотивації.

Для визначення ефективних методів мотивації важливо отримати інформацію про рівень задоволення виявлених потреб. При формуванні команд, які займаються контролем, моніторингом та аудитом, так як ці види роботи є стабільними та мають низький ризик, рекомендується вибирати працівників, які не схильні до ризику. Керівникам, які мають схильність до ризику, доцільно добирати помічників та секретарів, які не схильні до ризику. Навіть той факт, що в таких командах можуть виникати конфлікти, вони частіше приводять до функціональних результатів. У разі помилки працівник, який схильний до ризику, буде шукати способи підвищення ефективності прийнятого рішення. Проте це може викликати конфлікти між інтересами власників, акціонерів та персоналу підприємства. Власне проблема проявлятиметься у прагненні управлінцями ухвалення рішення з високим рівнем ризику, котрі забезпечили б високі доходи підприємству, а значить й високу (dspace.nuft.edu.ua) зарплату менеджера.

Для схильних до ризику працівників значним викликом є задачі, які побудовані так, щоб результати стали відчутними і видимими лише в кінці тривалого періоду часу. Таким працівникам часто бракує терпіння і наполегливості виконувати свої обов'язки без отримання результатів протягом тривалого періоду. Тому цілком розумно залучати до таких завдань і цілей працівників, які є нейтральними або не схильними до ризику, або розбивати їх на окремі етапи та оцінювати та відзначати результати на кожному з таких етапів [149, с. 59-60].

Отже, внутрішня мотивація співробітника визначається змістом і значимістю роботи. Серйозним мотивом активності, сумлінної й ефективної діяльності працівника може бути робота, яка його цікавить, дає можливість реалізувати його природні здібності. Також істотним внутрішнім мотивом може бути робота, яка позначиться на розвитку певних якостей людини, або якщо даний вид діяльності буде корисним для групи людей і суспільства та відповідає переконанням працівника, його етичним настановам. До таких внутрішніх потреб і апелює теорія R-мотивації.

Застосування під час створення команди теорії R-мотивації дає можливість регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників, якщо поділити працівників за критерієм схильності до ризику на окремі групи й відповідно до їхніх соціально-психологічних здібностей сформувати окремі завдання.

Як стверджує В. Юкіш, яскраві ідеї приходять тоді, коли людина готова ризикувати, перетворюючи сміливість у стратегію життя. Отже, такі робітники знадобляться в командах при вирішенні інноваційних задач. Відповідно до теорії R-мотивації, для ефективної роботи колективу потрібні представники всіх трьох категорій працівників. Адже професіонали, які не схильні до ризику, здатні чітко виконувати рутинні завдання і контролювати роботу колег, які мають схильність до ризику [182, с. 64].

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що представники кожного покоління персоналу підприємства мають свої унікальні характеристики, які впливають на

їхню результативність та ефективність роботи. Важливо вивчити потреби й мотивації майбутніх членів команди перед її формуванням. Для досягнення цієї мети можна використовувати методи, які дозволять виявити ті самі характеристики, що відповідають ролі працівника в команді. Залучити до цього можна і теорію поколінь, що вже тривалий час є путівником у різних економічних галузях, зокрема у менеджменті та маркетингу, і теорію R-мотивації, й інші, які ми аналізували у розділі 1.1, теоретичні та практичні напрацювання учених.

Маючи високоефективний менеджмент та дієздатну управлінську команду, яка готова приймати інноваційні рішення, завжди було і залишається ключем до успішної діяльності організації. Розумний підбір членів команди та застосування нетрадиційних методів мотивації є важливими факторами для досягнення цієї мети з огляду на зазначені положення теорій мотивації, згідно з якими мотивується особистість, а не посада, яку вона посідає, дасть результат, необхідний організації, і як максимум, створити додаткові конкурентні переваги для підприємства, а вмотивовані працівники, чії особисті цілі збігаються з цілями підприємства, будуть працювати максимально продуктивно, що сприятиме збільшенню прибутковості підприємства.

Висновки до Розділу 1

У розділі розглянуто та проаналізовано визначення поняття мотивації в сучасній науковій парадигмі. На основі представлених у роботі визначень подано авторську дефініцію поняття «мотивація» для подальшого використання у нашому дослідженні. Представлена схематична модель мотивації згідно з авторським визначенням.

Відповідно до завдань нашої роботи розглянуто вісім провідних теорій мотивації, визначені їх особливості та можливі сфери практичного

застосування, а також сформульовані переваги і недоліки кожної з теорій, зокрема й щодо їх застосування. Зазначено, що перші три теорії ґрунтуються переважно на потребах працівників, а наступні п'ять являють собою спробу сформулювати модель мотивації працівників. Теоретичне підґрунтя та розглянуті моделі будуть використані для подальшої авторської розробки механізму мотивації.

З'ясовано, що механізм мотивації має прикладний характер на відміну від моделей. З огляду на це розглянуто поняття та складові механізму мотивації у сучасному науковому доробку. За результатами аналізу теоретичних досліджень побудовано схему мотиваційного механізму. Визначено, які саме узагальнені складові має містити механізм мотивації працівника.

Також розглянуто поняття організаційної культури, її складові, а також основні чинники формування. Зроблено акцент на важливості організаційної культури як феномену. За результатами аналізу наукових досліджень представлена узагальнена структура організаційної культури. Зазначено, що організаційна культура є індивідуальною для кожної окремої організації, хоча має спільну структуру та складові.

Розглянуто типи організаційних культур за класифікацією К. Камерона та Р. Куїнна, визначені їх характерні риси. Зазначено, що за результатами досліджень в традиційних організаціях в Україні переважною є ієрархічна організаційна культура, однак у деяких випадках можна спостерігати адгократичний підхід. Деякі компанії мають риси кланової культури, тоді як інші виявляють ознаки ринкової організаційної культури.

Визначені ключові фактори впливу на формування організаційної культури. Розглянуті основні підходи до її формування.

Представлено та докладно схарактеризовано поетапне формування організаційної культури. З'ясовано, що коригування організаційної культури має бути наступним кроком у її становленні відповідно до потреб організації. Визначено методи підтримки організаційної культури підприємства.

У розділі визначено за доцільне використати теорію поколінь Н. Гоува і В. Штрауса, оскільки побудова ефективного механізму мотивації в організаційній культурі неможлива без урахування вікового чинника кадрового складу підприємства. Розглянуто етапи формування теорії поколінь, представлена періодизація поколінь згідно з чотирма різними типами епохи. Надано визначення поняття «покоління» з позицій зазначеної теорії.

Подано характеристику чотирьох періодів циклу перетворень, притаманних кожному поколінню, а також докладно схарактеризовано чотири види архетипів поколінь. Окрема увага приділяється циклічності архетипів з покоління в покоління, визначено її принцип.

Розглянуто п'ять типів поколінь, що охоплюють період 80 – 90 років, схарактеризовано кожне з поколінь, зокрема в українському контексті. Визначено квантитативні характеристики працюючого населення України, що будуть використані у подальшому дослідженні.

Визначено характерні особливості наймолодшого покоління Z, що лише частково приступило до трудової діяльності через вік і частка якого на ринку праці щороку буде збільшуватися. Виокремлені інструменти забезпечення результативності роботи покоління Z. Також зазначено, що на підставі теорії поколінь та теорії R-мотивації разом із теоріями мотивації, розглянутими у розділі 1, у подальшій роботі буде сформований ефективний механізм мотивації в організаційній культурі підприємства.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 1, відображено у наукових працях автора [82; 83; 188; 191].

Список використаних джерел: [2; 3; 5; 9; 13; 14; 16; 19; 24; 29; 40; 43; 47; 60; 62; 67; 69; 75; 79; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 93; 94; 95; 98; 100; 102; 103; 109; 111; 117; 118; 124; 129; 132; 137; 138; 148; 149; 152; 153; 155; 157; 162; 165; 166; 178; 179; 182; 184; 196; 197; 203; 204; 208; 210; 211; 212; 213; 214; 218; 219; 221; 222; 223; 224; 225].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МОТИВАЦІЙНИХ
АСПЕКТІВ

2.1. Макроекономічні тренди формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства

Одним з ключових аспектів забезпечення належного рівня мотивації у співробітників залишається належний рівень матеріальної винагороди за виконану роботу. Цей аспект традиційно розглядається в межах найпопулярнішої теорії – піраміди потреб А. Маслоу. Покриття фізіологічних потреб і базових потреб у безпеці неможливе без належного рівня заробітної плати. Теж саме спостерігається і в межах теорії Герцберга. За цими двома теоріями потреби першого порядку або фактори гігієни включають потребу в належній оплаті праці. Розуміння поняття нагороди в концепції Врума також відображає вагомість матеріальної компоненти оплати праці, забезпечення належного рівня мотивації серед працівників. Вагомість матеріального й нематеріального стимулювання зазначена у працях С. Арєф'єва, що представлено у першому розділі роботи. Все це відображено і в авторському баченні мотиваційного механізму, який охоплює і матеріальні, і нематеріальні компоненти.

Сучасний конвергентний глобалізований світ створює специфічні передумови для подальшого економічного зростання суб'єктів господарювання, національних економік як самостійних економічних систем та у тісній взаємодії в межах світової торгівлі. У 2023 році зростання світового ВВП становило 2,6%, у 2022 році – 3,4%, у 2021 р. – 6,1% [105 104]. Зростання світової торгівлі приблизно відповідає зростанню світового ВВП, що свідчить про подібність

загальних трендів зазначених індикаторів. Паралельно з цими процесами спостерігається зростання активності міграційних процесів у світі загалом та в європейській спільноті зокрема. Це пов'язано із асиметрією рівнів розвитку розвинутих держав та країн, що розвиваються. А розширення Європейського Союзу, яке відбулося нещодавно, сформувало множину держав-донорів, які виступають джерелом міграційних кадрів для більш розвинутих держав спільноти, формуючи таким чином всередині потужні переважно молоді міграційні рухи. Враховуючи всі зазначені чинники, варто зауважити, що основою для підвищення рівня життя людей та покращення його якості виступає належний рівень оплати праці – як обов'язкова складова ефективного мотиваційного механізму. Таким чином, у процесі дослідження світових трендів формування мотиваційних механізмів у системі підприємства варто брати до уваги загальний рівень матеріального стимулювання, основою якого виступає рівень заробітної плати в різних державах (рис. 2.1).

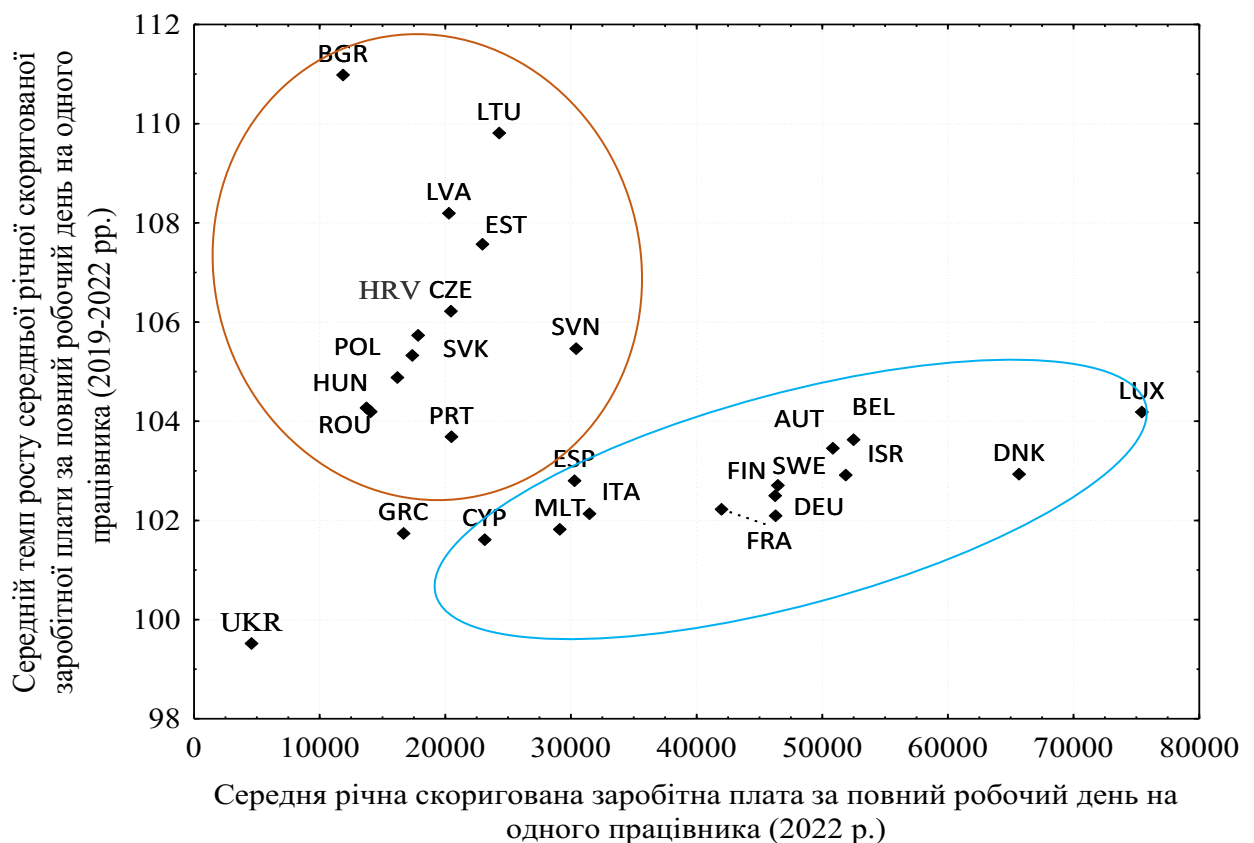


Рис. 2.1. Розкид значень показника оплати праці в країнах ЄС та в Україні (євро). Джерело: побудовано за [201].

Дослідження показує дві групи країн, які сформувалися за значенням середнього розміру річної скоригованої заробітної плати за повний робочий день на 1 працівника та темпами її зростання. Перша група включає переважно «старих» членів Європейської спільноти, які відрізняються вищими показниками заробітної плати із помірними темпами її зростання до 5%. Розклад значень у цій групі є досить великим – від 25000 до 75000 євро за рік (рис. 2.2).

Variable: Середня річна скоригована заробітна плата за повний робочий день на одного працівника (2022 р.), Distribution: Log-normal
Chi-Square test = 2,17545, df = 1 (adjusted) , p = 0,14023

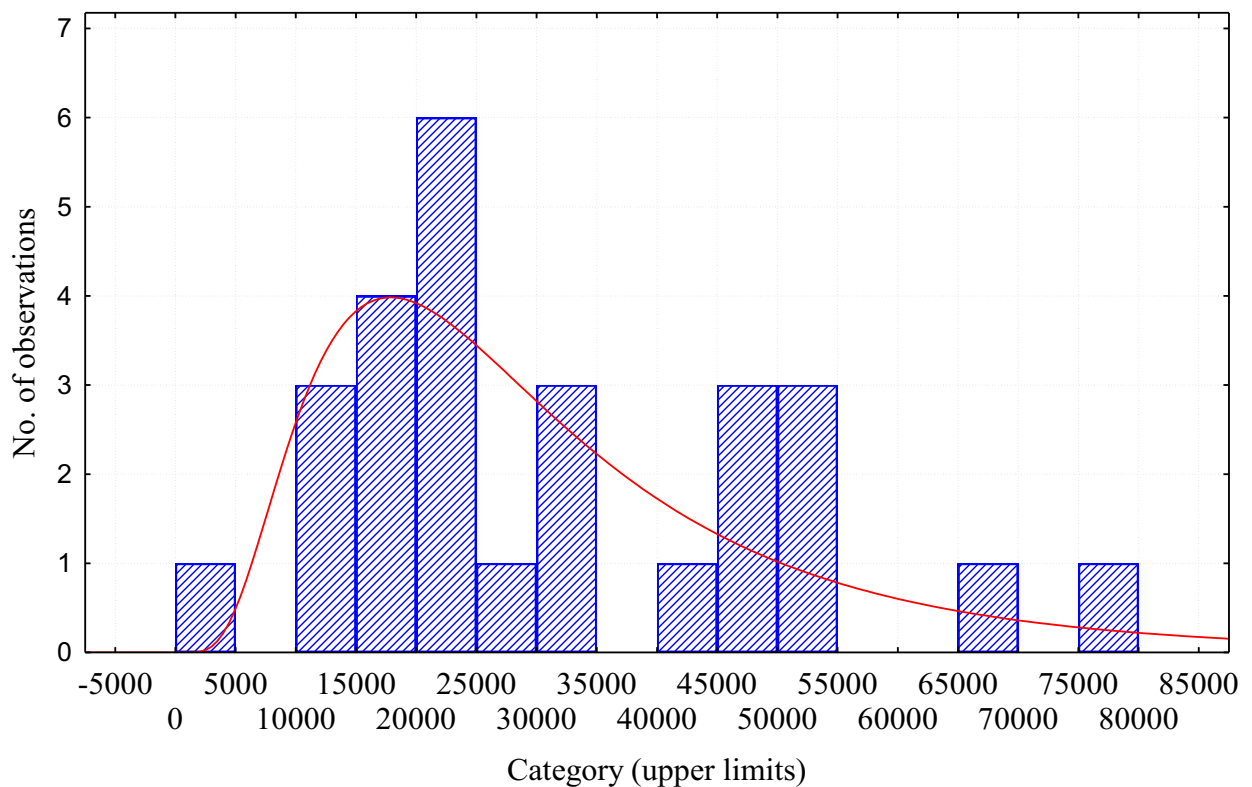


Рис. 2.2. Статистичний розподіл значень показника оплати праці в країнах ЄС та в Україні. Джерело: побудовано за [201].

За наданим розкидом ми бачимо, що більшість країн попадають у діапазон значень від 10 тис. євро до 35 тис. євро на рік, а найбільше від 20 до 25 тис. А цей розкид свідчить про лівосторонній лог-нормальний розподіл значень з «хвостом вправо». Це означає, що більшість спостережень сконцентровані зліва від центру нормального розподілу. Друга група держав відрізняються високою динамікою зростання середньої заробітної плати при її значно менших середніх значеннях – це переважно нові «молоді» члени ЄС. Утримання такої

динаміки протягом тривалого періоду дозволить їм поступово переміститися в 1-у групу держав з високим рівнем оплати праці. Найбільш негативним явищем варто визначити знаходження України в зоні повних аутсайдерів. Ми маємо наднизький рівень оплати праці в порівнянні з усією Європейською Спільнотою та негативну середню динаміку зростання через процес девальвації національної валюти. А враховуючи високий рівень імпортозалежності нашої держави, цей процес призводить до погіршення рівня життя населення України. За цим параметром можемо стверджувати, що чинник мотивації у формі матеріального стимулювання в нашій державі знаходиться в незадовільному стані та вимагає принципового перегляду рівня оплати праці на підприємствах і установах.

Разом з параметром оплати праці під час дослідження мотиваційних чинників варто звернути увагу на ризики бідності для населення (рис. 2.3).

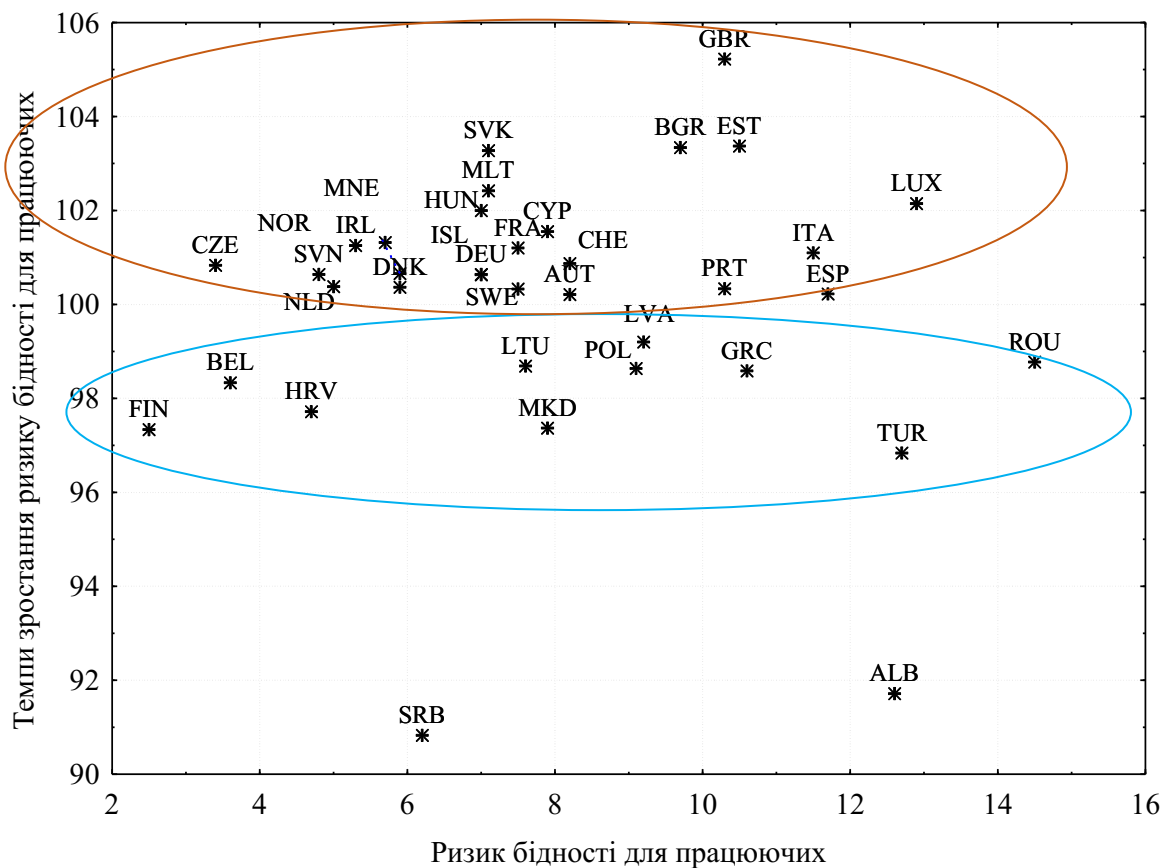


Рис. 2.3. Значення досліджуваних показників для країн Європи. Джерело: побудовано за [201].

Цей показник відображає відсоток населення, які можуть залишитися за границею бідності. Серед досліджуваних країн Європи було виділено умовно 2 групи, де перша відрізняється негативними трендами до зростання ризику, що свідчить про покращення рівня життя та гарантії відповідної оплати праці за офіційним працевлаштуванням, а друга, на жаль, позитивними трендами, куди увійшли більшість досліджуваних країн. Така негативна динаміка свідчить про наявність серйозних проблем навіть серед розвинутих держав відносно забезпечення належного рівня інклюзивності економіки та створення максимально сприятливих умов для працевлаштування більшості населення, що є основним джерелом доходів і неприпустимості бідності.

За розкидом значень цього показника (рис. 2.4.) можна стверджувати, що він має фактично нормальний розподіл із найбільшою концентрацією значень від 7% до 8%.

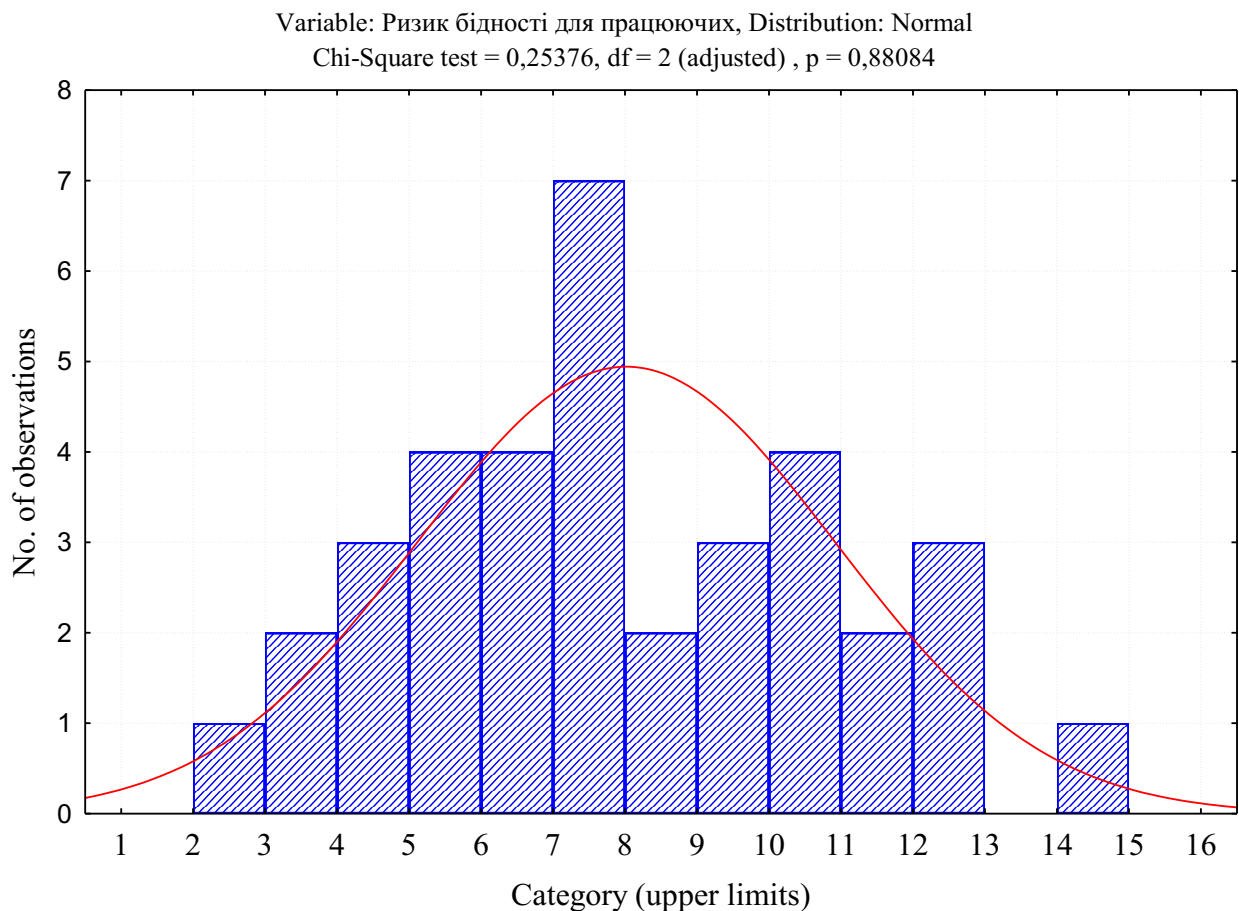


Рис. 2.4. Розкид значень показника «ризик бідності для працюючих».

Джерело: побудовано за [201].

Наступним аспектом аналізу множини мотиваційних чинників у роботі працюючих є дослідження факторів задоволеності працею (рис. 2.5).

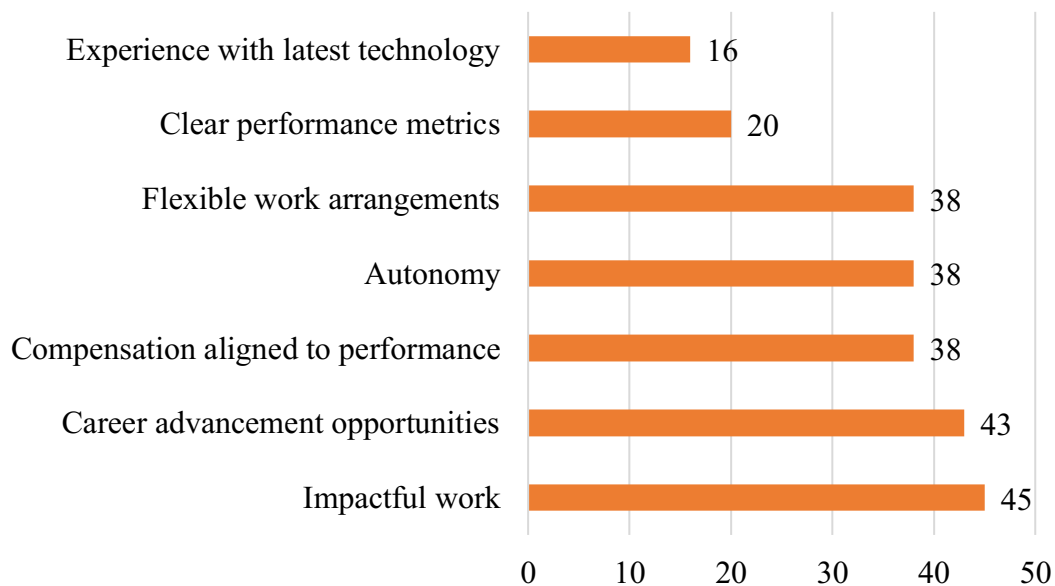


Рис. 2.5. Провідні фактори задоволеності роботою в усьому світі 2023.

Джерело: побудовано за [217].

Варто звернути увагу, що ці дослідження відображають тренди 2023 р., тобто після кризи COVID-19 та вже під дію чинників війни в Україні, яка хоч і не охопила безпосередньо весь світ, але опосередковано вплинула на економічні взаємодії та процеси в його значній частині. Як бачимо, на 1-му місці знаходиться робота, яка має значний позитивний вплив на внутрішнє сприйняття працівниками її змісту. Мова йде про захоплюючу, цікаву та вражаючу діяльність.

Дещо меншу вагомість мають аспекти можливості кар'єрного зростання. На 3-му місці знаходяться відразу три аспекти, які охоплюють належну компенсацію, автономність і гнучкий графік роботи. Насамперед врахуємо, що компенсація, де матеріальне стимулювання є основним, займає не найперше, але вагоме місце серед провідних чинників. Враховуючи, що дані дослідження переважно проводяться серед розвинутих країн світу [217], такі результати є цілком очевидними, так як заробітна плата в них є достатньою для задоволення

базових потреб. З іншого боку, поряд із вагомістю компенсації не можна не зауважити автономності як права прийняття самостійних рішень. Цей тренд відображає поступове набуття вагомості серед працівників відносно самореалізації, що майже неможливо за відсутності опції самостійності в прийнятті рішень. Гнучкий графік роботи віддзеркалює поточні тренди в посиленні вагомості створення нормальних умов для працівників як членів суспільства, які мають свої родини, інтереси та особисті потреби, на які їм потрібен вільний час не лише у вихідні, але й протягом всього тижня. Наприклад, після проведеного тестування більше 90% підприємств Великої Британії хочуть залишити 4-денний робочий тиждень або 32-годинний робочий тиждень [159].

Зазначені тренди свідчать про посилення потреби у самореалізації працівників як вагомого мотиваційного чинника, що буде обов'язково враховано у побудові відповідних мотиваційних механізмів для підприємства. Недостатня увага до знань нових технологій та критеріїв ефективності свідчить переважно про неналаштовані системи управління ефективністю на підприємствах, де проводилося тестування, та відсутність прямого зв'язку із показниками ефективності компенсації за роботу. Тож це другий аспект, який має бути вбудований в мотиваційний механізм – врахування елементів оцінювання ефективності діяльності підприємства, які через компенсацію забезпечують реалізацію цілей працівників, в сукупності досягаючи цілей розвитку підприємства.

На рис. 2.6 представлені основні напрями навчання, які на думку професіоналів сфери «навчання і розвиток», є найважливішими у всьому світі за 2 попередні роки. За 2 досліджувані роки змінилася вагомість традиційних компонент «лідерства та менеджменту» та безпосередньо «підвищення кваліфікації», що свідчить про помірні, але відчутні зміни в цінностях персоналу підприємства. Натомість став популярним напрям підвищення кваліфікації в контексті цифрової трансформації та аспект справедливості й цікавості роботи у поєднанні із залученням кадрів, що підтверджує визнання

необхідності вбудовування цілісних систем управління ефективністю ведення бізнесу, які повинні включати мотиваційні важелі та ґрунтуватися на основоположних цінностях організаційної культури.

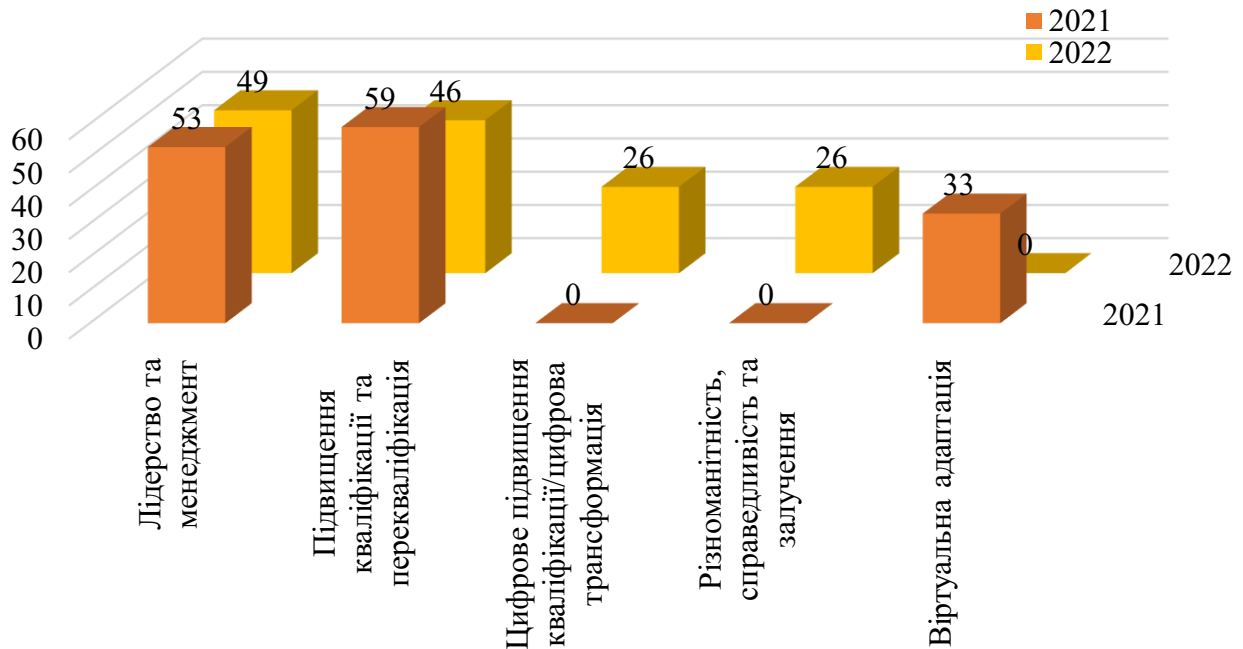


Рис. 2.6. Основні напрямки навчання, на думку професіоналів L&D у всьому світі за 2021 – 2022 рр. Джерело: побудовано за [217].

Зниження вагомості віртуальної адаптації фактично до 0 свідчить про перенавантаження бізнесу онлайн компонентами, які переважали в ньому протягом пандемії COVID-19. Варто розрізнити технології онлайн-бізнесу та цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів, які хоч і ґрунтуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях, але розглядають підприємство як класичну систему взаємодії людей в соціо-технічних системах, якими виступають підприємства. З іншого боку, зазначені тренди свідчать про досягнення високого рівня віртуальної адаптації працівників і відсутність потреби в поглибленні цих знань та навичок.

Вагомість навчання та розвитку персоналу підтверджується динамікою зростання ринку, що представлено на рис. 2.7.

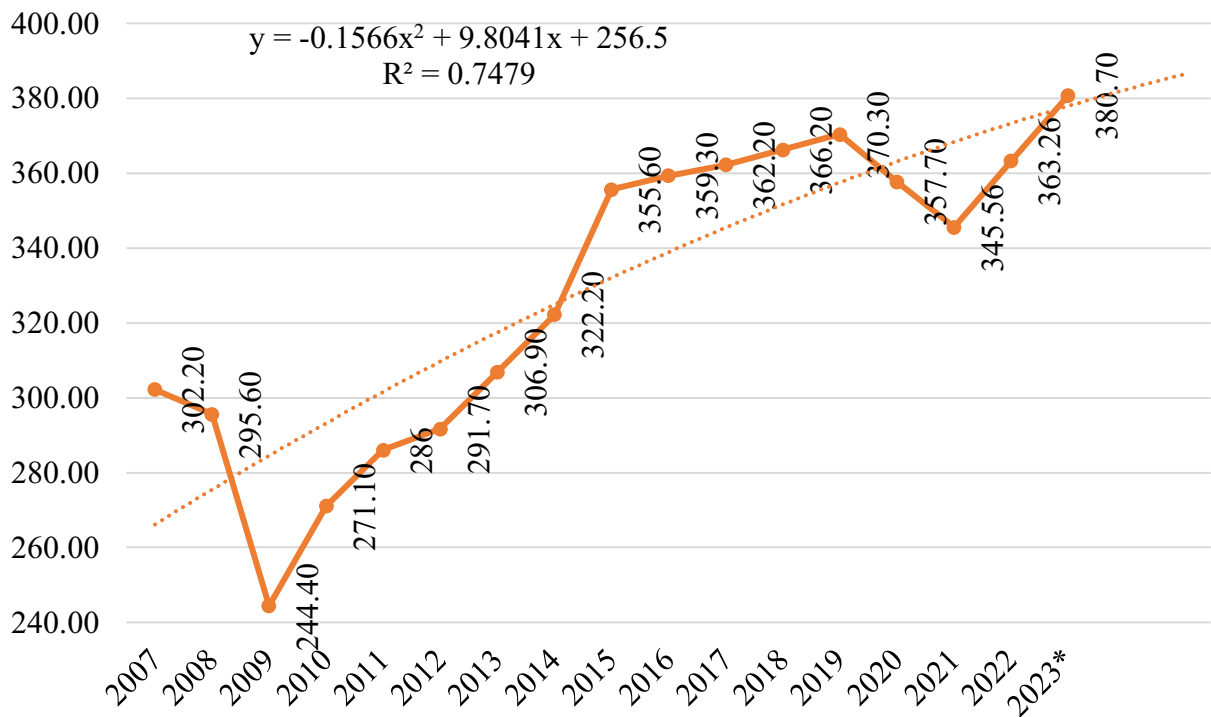


Рис. 2.7. Обсяг ринку глобальної індустрії навчання на робочому місці з 2007 до 2022 року із прогнозом на 2023 рік (у мільярдах доларів США).

Джерело: побудовано за [217].

Варто зауважити, що динаміка ринку повністю відображає загальну динаміку ділової активності світу, яка знаходиться під значним впливом фінансових та соціально-економічних криз. Найбільше падіння ринку спостерігаються у 2009 р., після світової фінансової кризи 2008 р., коли попередні значення були досягнуті лише у 2013 р. Після сталого зростання наступне падіння спостерігається уже в пандемічний період через загальне скорочення ділової активності всього бізнесу у світі до 2021 р. із поверненням до попереднього докризового значення всього за 2 роки. Отже, ця динаміка підтверджує визнання бізнесу необхідності та доцільності вкладання коштів у розвиток кадрів.

Позитивна динаміка спостерігається і за обсягом витрачання коштів, які компанії виділяють на навчання та розвиток своїх співробітників, що представлено на рис. 2.8. Зростання цих витрат протягом досліджуваного

періоду становить близько 25%, що відповідає динаміці зростання ринку послуг із навчання кадрів – 26%.

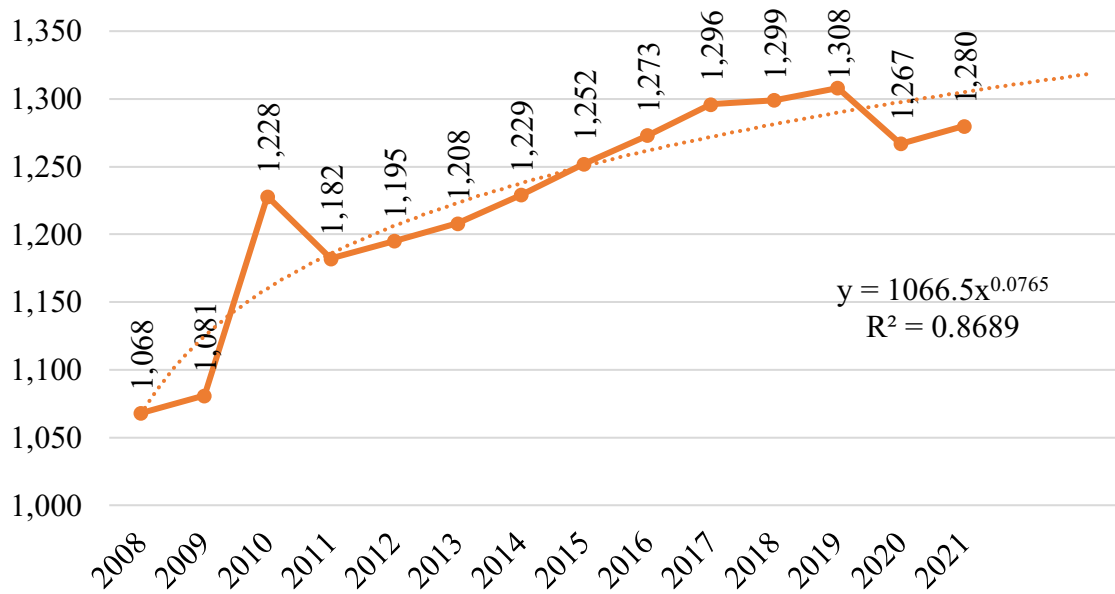


Рис. 2.8. Середні витрати на навчання на робочому місці на одного працівника в усьому світі з 2008 до 2021 року (у доларах США). Джерело: побудовано за [217].

Окремі уваги вимагає формування талантів на підприємстві, дослідження стратегії формування яких представлено на рис. 2.9.

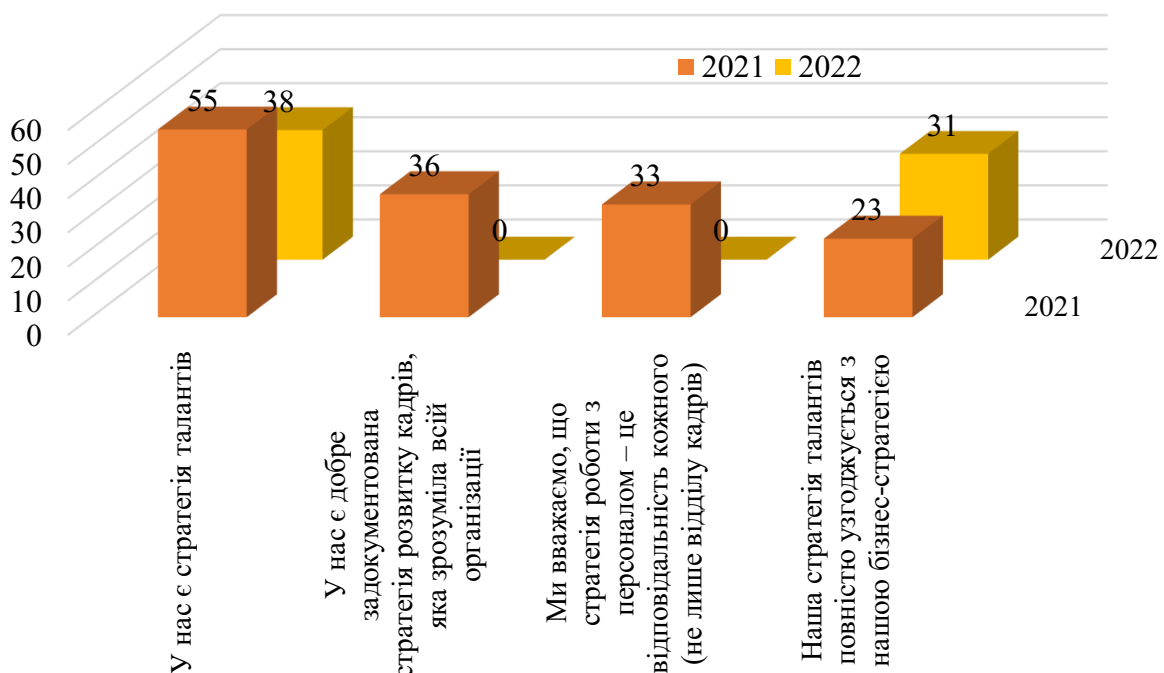


Рис. 2.9. Стратегія талантів компаній щодо навчання та розвитку 2021 – 2022 рр. Джерело: побудовано за [217].

Як бачимо, за 2 розглянуті роки спостерігається відчутна динаміка в показниках: відсоток підприємств, у яких існує стратегія розвитку талантів скоротилася з 55 до 38. Кількість підприємств з ефективною стратегією розвитку кадрів скоротилася з 36 до 0. Бачення стратегії як відповідальності всієї команди на підприємстві, а не лише відділу кадрів, також значно скоротилася; натомість збільшилась частина підприємств (з 23 до 31), у яких стратегія розвитку кадрів та формування талантів узгоджена з бізнес-стратегією підприємства.

Подальше аналіз впливу пандемії на мотиваційні стимули працівників можна розглянути аналізуючи її наслідки на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Найбільші труднощі з роботою співробітників після коронавірусу в Канаді у 2020 р. Джерело: побудовано за [217].

Найважливішою проблемою вважається пошук балансу між роботою та життям, що і було викликано необхідністю дотримання карантину населенням більшості розвинутих країн світу для недопущення найтяжчих наслідків пандемії. Необхідність роботи вдома погіршила соціально-психологічне становище в родинях, що було підґрунтям для конфліктів і непорозумінь. Значення психологічного напруження можливе при комплексному підході, що передбачає часткове повернення до офлайн роботи із більш гнучким робочим

графіком, який би задовільнив потреби людини як особистості та працівника. Також дуже вагомою проблемою вважається необхідність дотримання продуктивності – це безпосередньо пов'язано із недосконалістю системи мотиваційних стимулів в організаціях, нерозвиненою системою управління ефективністю на підприємствах та напруженим графіком роботи, який створює передумови для перевтоми, що своєю чергою знижує фізичні та моральні здатності особистості до ефективної роботи. Саме на цьому ж рівні вагомості залишається проблема комунікації та взаємодії в команді, що свідчить про необхідність перезавантаження класичних програм team-building серед працівників, подальшого поглиблення впровадження проєктно-орієнтованого управління, основою якого виступає ефективна та збалансована командна робота, а організація реалізації проєктів за своєю формою та структурою є ефективним підґрунтям формування дієвих та згуртованих команд. Менш вагомою, але також відчутною проблемою є відсутність організаційного напрямку, що підтверджує недосконалість існуючих на досліджуваних підприємствах (в даному випадку Канади) ефективних систем управління ефективністю, які б могли поєднати збалансовані системи показників організаційного, групового та індивідуального рівнів, побудованих на збалансованих мотиваційних механізмах. Таке ж підґрунтя має і проблема детермінації завдань. Найбільш загрозливою проблемою варто вважати недостатнє стимулювання інновацій, що вимагає окремого перегляду елементів винагороди за раціоналізаторської пропозиції, рекомендації щодо вдосконалення якості та дотримання необхідних метрик продуктивності основних процесів, де залучені працівники.

У рамках теоретичного розділу ми розглянули вагомість врахування при розробці мотиваційних механізмів теорії поколінь, яка дозволяє брати до уваги принципово різні мотиваційні потреби працівників різного віку. Для підтвердження даної тези варто розглянути результати існуючих досліджень (рис. 2.11). Цілком очевидно, що кар'єрне зростання є найбільш вагомим для

наймолодших працівників, адже вони мають найбільший потенціал для самореалізації.

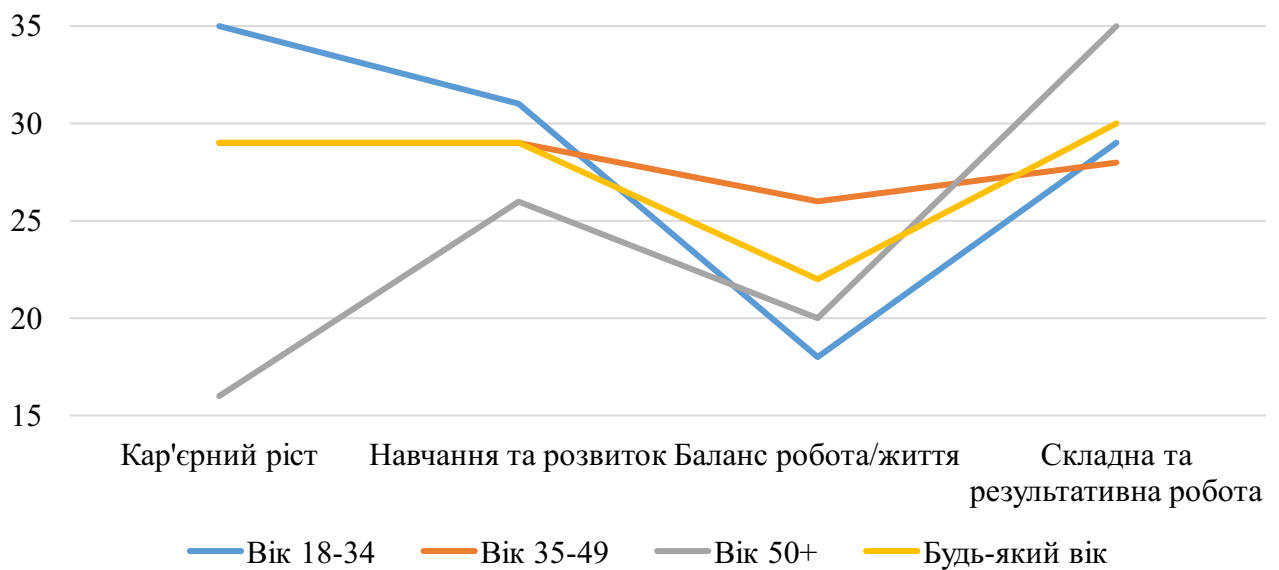


Рис. 2.11. Найважливіші фактори для претендентів на нову посаду у 2022 р.

Джерело: побудовано за [217].

Щодо навчання та розвитку, то більшість поколінь мають подібне бачення як до складності, так і результативності роботи. Незважаючи на дану подібність, існує невелика різниця: навчання і розвиток є більш вагомими для молодого покоління, а складна і відповідальна робота для найстаршого. Варто зауважити, що майже всі вікові групи респондентів (крім людей зрілого віку від 35 до 50 років) приділяють увагу чиннику балансу життя і роботи. Ще однією ваговою особливістю є майже рівномірна вагомість усіх чинників для групи респондентів зрілого віку. За наданими оцінками вони майже не розрізняють вагомості розглянутих факторів. Загальний тренд виглядає таким чином: максимальна пріоритетність кар'єрного зростання для молоді на початку професійної діяльності з віком збалансовується із вагомості у всіх інших вище розглянутих чинників, а ближче до віку 50+ зміщується в напрямку складної і результативної роботи.

Зазначені висновки за попереднім аналізом підтверджуються вагомістю професійних чинників для покоління бeбі-бумерів у Польщі у 2022 році (рис. 2.12).

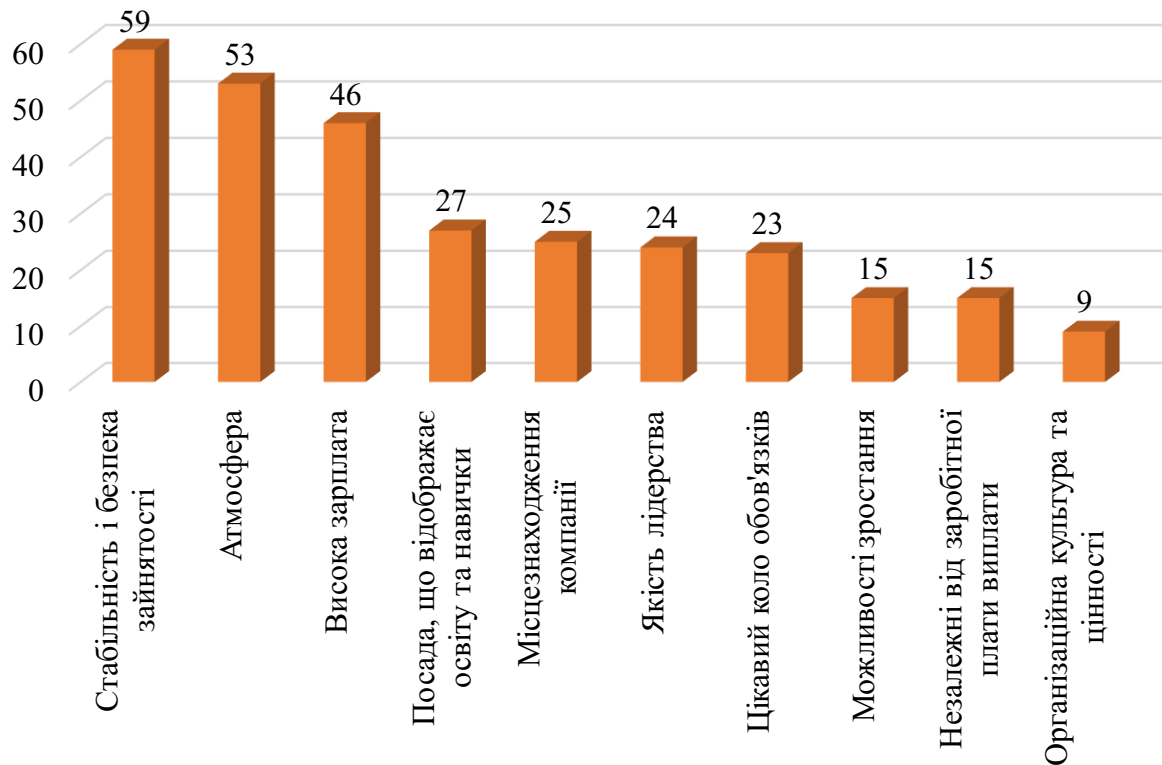


Рис. 2.12. Найважливіші професійні фактори для покоління бeбі-бумерів у Польщі у 2022 році. Джерело: побудовано за [217].

Із проведеного дослідження найважливішим чинником було визначено стабільність і безпеку зайнятості, його вагомість скла 59 балів. Менш вагомою було визначено атмосферу – 53 бали, а рівень оплати праці зайняв 3-є місце, набравши 46 балів. Усі інші чинники значно поступаються за своєю вагомістю та формують декілька груп. До першої групи варто віднести посаду, що відображає освіту та навчання, місцезнаходження компанії, якість лідерства і цікаве коло обов'язків, де значення усіх цих чинників коливається від 23 до 27, що вповоловину менше ніж попередні 3. 2-а група об'єднує 3 чинники, які включають можливості зростання, організаційну культуру і додаткові виплати крім заробітної плати. Найменше значення вагомістю організаційної культури свідчить, що для покоління бeбі-бумерів, до якого відносяться наразі найстарші працівники на підприємстві, робота над формуванням сприятливої

організаційної культури має бути найбільшою та найвагомішою через фактичне її несприйняття як гнучкого та ефективного інструменту управління. У продовження розгляду впливу теорії поколінь на мотиваційні чинники в роботі на рис. 2.13 представлені результати вагомості професійних факторів для покоління Y.

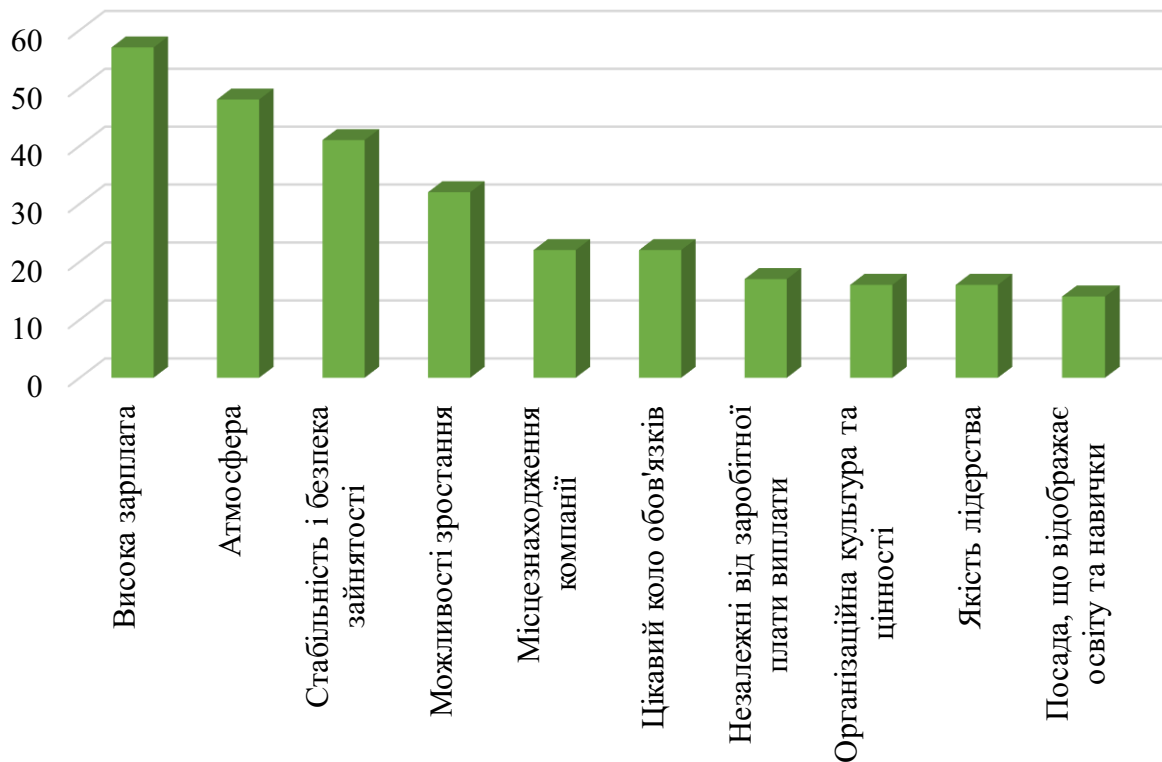


Рис. 2.13. Найважливіші професійні фактори для покоління Y у Польщі у 2022 р. Джерело: побудовано за [217].

Для цього покоління найважливішим залишається високий рівень оплати праці, що фактично підтверджує пріоритетність серед дорослих зрілих людей отримання відповідної винагороди за власну роботу у поєднанні із відповідальністю за родину, яку вони повинні утримувати. Менш вагомих було визначено чинник атмосфери та стабільності й безпеки зайнятості. Відчутно поступається зазначений чинник можливості кар'єрного зростання, що підтверджує загальні висновки з рис. 2.11. Для цього покоління організаційна культура вже не займає останнє місце серед професійних чинників, однак не має такої належної вагомості, як перші.

2.2. Обґрунтування факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні

Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників, роботодавців, їх індивідуальних цінностей, переконань, шляхів пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективної комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною місією та цілями, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – спрямовує і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [77, с. 240]. Слід зазначити, що підприємство створює і коригує свою організаційну культуру, виходячи зокрема з рівня культури ведення бізнесу та менталітету, які склалися у бізнес-середовищі певної країни. Це відбувається з двох головних причин. Організаційна культура набуває еволюції природним шляхом під впливом змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також вона може бути свідомо змінена керівництвом або іншою впливовою групою співробітників як реакція на існуючий її загальний рівень. Так, підприємства приймають рішення щодо соціальної відповідальності загалом та фінансової дисципліни і мотиваційних механізмів зокрема. Процес трансформації організаційної культури пов'язаний з необхідністю встановлення певного типу стосунків між співробітниками одного підприємства, знаходження способів спільної роботи, співіснування та розвитку.

Причина, чому так важливо врахувати саме вплив зовнішнього середовища при аналізі організаційної культури підприємства, закладена в основі її поняття. Так, поширеною є думка, що при визначенні поняття «культура» в діловому середовищі слід припускати не тільки можливість створення людиною якогось мінімуму цінностей, але і ступінь освоєння досвіду попередніх поколінь. Саме такий підхід дозволяє розглядати ділову культуру через цінності людини, її

відношення до праці взагалі, норми і цінності, культуру ділового спілкування, організації діяльності персоналу та загальну культуру [109, с. 160].

Особливістю сучасного соціального життя стає те, що його практики постійно досліджуються та реформуються в контексті технологій, які змінюють ці практики, внаслідок техніко-інформаційних досягнень, які їх постійно живлять [77, с. 12]. За таких умов людина ніби переводиться в іншу, цифрову, площину існування, яка відображається і на організаційній культурі. Тож суспільство, суб'єкти господарювання і окрема людина постають перед системою викликів, які не так легко подолати.

Таким чином, усі процеси в сфері діяльності підприємств взаємозв'язані і взаємообумовлені, причому як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Якщо особливості формування організаційної культури та вбудованих в ній мотиваційних механізмів регулюються керівництвом підприємства, то умови, в яких відбуватимуться такі зміни, можуть бути суттєвими і у зовнішньому середовищі підприємств. У сучасних умовах актуальним методологічним питанням стає вимірювання та дослідження сукупності факторів та їх впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу. До основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства, віднесено такі: галузеві фактори, національна культура і менталітет, інвестиційний клімат, законодавство, зайнятість, міжнародна ситуація, науково-технічний прогрес тощо. А суттєвість змін у цих напрямках, які можуть бути стимуляторами та дестимуляторами, виявляється логічним оцінити, зважаючи на розмір певних соціально-економічних показників України.

Оскільки ефективність сформованої організаційної культури бізнесу в країні загалом є інтегральним виразом дієвості існуючого механізму забезпечення виконання функцій і завдань держави в процесі вирішення конкретних соціально-економічних питань, то в дисертаційній роботі пропонується визначити її специфіку через оцінку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу з метою виявлення напрямів посилення мотиваційної складової управління персоналом та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

По суті, діяльність підприємств орієнтована на створення високопрофесійних колективів та організацію потоків споживачів їх товарів та послуг, що залежить як від об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Кожний такий суб'єкт господарювання визначає власну ефективність, на свій розсуд, враховуючи орієнтири подальшого економічного та соціально-культурного розвитку, а також специфіку набору товарів і послуг для реалізації. В таких умовах єдина методика саме внутрішньої діагностики може і не спрацювати або навіть дати серйозну похибку. Без визначення потенційних можливостей, передумов розвитку в сучасних умовах неможливо обґрунтовувати подальші рекомендації мотиваційних механізмів, а особливо стратегічного характеру.

Складність подібної оцінки впливу зовнішніх факторів доводить необхідність чіткого обґрунтування методу для її проведення. При цьому методики мають відповідати таким критеріям:

комплексний підхід до виконання аналізу соціально-економічного становища країни, регіону, підприємств та їх кластерів тощо з метою формування уявлення про сукупність зовнішніх чинників та драйверів впливу на досліджуване явище (організаційну культуру бізнесу);

можливість виконання аналізу в оперативному режимі часу та здатність зіставлення з плановими, попередніми чи прогнозними показниками;

доступність інформаційного забезпечення аналізу (наявність наскрізної статистики в країні, необхідність залучення додаткової інформації за регіонами, окремим галузям, державним органам, які відповідають за формування статистичних даних, застосування новітніх управлінських технологій);

витрати часу на виконання аналізу та проведення підсумкової оцінки;

можливість урахування впливу факторів зовнішнього середовища формування і розвитку організаційної культури підприємств;

диференційований підхід до виконання аналізу на рівні країни, регіону, підприємства тощо.

можливість візуалізації результатів оцінки або подальшої обробки отриманих результатів.

Зважаючи на наведені вище тези, в нашій роботі для обґрунтування переліку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу запропоновано використовувати факторний аналіз. Цей вид аналізу дозволяє вирішити два основні завдання: описати предмет вимірювання компактно і всебічно, тобто з мінімальною кількістю агрегованих факторів, які відображатимуть значний відсоток зміни всієї сукупності. Факторний аналіз дозволяє встановити фактори, що відповідають за лінійні статистичні зв'язки між окремими досліджуваними змінними. За такої умови перед факторним аналізом встановлюють такі цілі: скорочення кількості змінних; визначення структури взаємозв'язків між змінними; непряме оцінювання ознак, які не піддаються безпосередньому вимірюванню. Такий підхід заснований на гіпотезі про складний характер досліджуваного явища. В контексті обраної в дисертаційній роботі мети оцінки факторний аналіз акцентуватиме увагу на внутрішніх причинах у конкретній країні, що формують специфіку явища (організаційно-культурного розвитку бізнесу), на виявленні узагальнених чинників, які стоять за певними показниками.

Для дослідження структури даних, виражених соціально-економічними показниками розвитку України, у нашому випадку в межах факторного аналізу застосовувався метод аналізу головних компонентів [202, с. 636-637].

Далі викладено основні методичні аспекти цього напрямку багатовимірного статистичного аналізу, що полягають у наступному. Перехід від деталізованих соціально-економічних показників країни до інтегральних (агрегованих) змінних виконаємо, скориставшись відповідною модифікацією факторного аналізу. Розглянемо цю модифікацію більш докладно. Нехай є n об'єктів (років спостереження), кожен з яких характеризується набором із m ознак (соціально-економічних). Позначимо через x_{ij} значення j -ї ознаки X_j для i -го об'єкту. Тоді початкову інформацію варто представити у вигляді таблиці, яку називають матрицею даних. Ця таблиця має n рядків (кількість об'єктів) і m стовпців (за кількістю ознак). Таким чином, кожен відповідний рядок таблиці відповідає окремому об'єкту, а кожен стовпчик – одній з ознак. Усі m ознак X_1, \dots, X_m –

кількісні, то матрицю даних можна обробляти використовуючи факторний аналіз. Для встановлення значущих чинників найбільш доцільно застосовувати метод головних компонент.

Наведені показники обрано на базі аналізу літературних джерел, присвячених аналізованій проблематиці [77, 109, 55, 39, 133, 96] та з огляду на специфіку соціально-економічного та організаційно-культурного середовища, важливість обраного соціально-економічного явища для виконання завдань, поставлених перед нею, і мету дослідження. Також було враховано доступність інформації та складність додаткових розрахунків. Як видно з табл. 2.1, склад показників відображає організаційно-культурні, економічні та соціально-економічні аспекти формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні на сучасному етапі публічного та корпоративного управління в Україні.

Для оцінки факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні розроблено систему показників, яка враховує такі вимоги:

1. Суттєвість показників та їх груп для корпоративного управління. На основі проведеного аналізу сучасного стану соціально-економічних аспектів формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні встановлено, що на його розвиток впливають як результати діяльності самих підприємств, вікової, гендерної, професійної їх структури, так і умов, які склалися у зовнішньому середовищі та накладають відбиток на організацію взаємовідносин з іншими учасниками (контролюючими органами, фізичними та юридичними особами, фактичними і потенційними споживачами продукції підприємств).

2. Порівнянність показників, які входять у економіко-математичну модель, забезпечена у процедурі самого факторного аналізу, який дозволяє використовувати вихідні дані, вираженні у різних одиницях вимірювання. Внутрішній розрахунковий механізм нівелює таку неспівставність через процедуру їх стандартизації. На виході формується достатня кількість факторів для опису динаміки всього масиву первинної інформації у безвимірних одиницях.

Це дозволяє порівнювати їх між собою, будувати динамічні ряди, використовуючи при цьому суттєво менший масив інформації.

3. Можливість регулювання показників та прогнозування рівня змін факторів, які здатні виступати в якості індикаторів розвитку, на основі чого доцільне обґрунтування заходів щодо вдосконалення мотиваційних механізмів, вбудованих в організаційну культуру бізнесу в Україні загалом і окремих підприємств зокрема.

4. Здатність прогнозування не тільки самих складових, визначених факторів впливу, а й на основі їх сукупності можливий розрахунок інтегрального показника розвитку та його прогнозованої моделі.

Таблиця 2.1

Склад вихідних показників щодо оцінки соціально-економічних аспектів формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні

Показник	Умовне позначення в моделі
ВВП (номінальний), млрд грн	П1
Індекс споживчих цін (індекс інфляції), %	П2
Рівень зайнятості у працездатному віці, %	П3
Рівень безробіття у працездатному віці, %	П4
Частка міського населення, %	П5
Доходи населення, млн грн	П6
Частка заробітної плати у доходах населення, %	П7
Сукупні ресурси одного домогосподарства у середньому за місяць, грн	П8
Сума поточних податків на доходи, майно та інших сплачених поточних трансфертів у витратах населення, млн грн	П9
Середньомісячна номінальна заробітної плати штатних працівників підприємств, установ, організацій, грн	П10
Податкові надходження до зведеного бюджету, млрд грн	П11
Кількість безробітних, тис. осіб	П12
Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення, тис. т	П13
Утворено відходів, тис. т	П14
Частка тіньової економіки (методика Мінекономіки), % до ВВП	П15
Кількість зареєстрованих юридичних осіб, тис. од.	П16
Кількість відокремлених підрозділів юридичних осіб, од.	П17
Основні засоби підприємств у фактичних цінах, млн грн	П18
Введено в дію нових основних засобів у фактичних цінах, млн грн	П19
Ступінь зносу основних засобів, %	П20
Індекси промислової продукції, %	П21
Прямі іноземні інвестиції в економіку України, млн дол. США	П22

Продовження таблиці 2.1

Показник	Умовне позначення в моделі
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США	П23
Капітальні інвестиції у фактичних цінах, млн грн	П24
Обсяги фінансування фундаментальних наукових досліджень в Україні (за загальним та спеціальним фондами), млн грн	П25
Чисельність населення, тис.	П26
Міграційний приріст (скорочення), тис.	П27
Кількість облікованих кримінальних правопорушень (виявлених злочинів), тис.	П28
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд грн	П29
Обсяг перевезених вантажів, млн т	П30
Вантажообіг, млрд ткм	П31
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок (дослідники), осіб	П32
Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %/	П33
Витрати промислових підприємств на інновації, млн грн	П34
НДР, виконані власними силами, у % до загального обсягу витрат на інновації	П35
Експорт товарів та послуг, млн грн	П36
Імпорт товарів та послуг, млн грн	П37
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі, млрд грн	П38
Оборот роздрібною торгівлі, млрд грн	П39
Частка підприємств, які протягом року мали доступ до мережі «Інтернет», %	П40
Частка підприємств, які протягом року мали вебсайт, %	П41
Частка підприємств, які використовували соціальні медіа (соціальні мережі, блоги, вебсайт з мультимедійним змістом («YouTube», «Instagram», «Fasebook» тощо), %	П42
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, тис. осіб	П43
Кількість зайнятих працівників на ФОПах, тис. осіб	П44
Оборотні активи в структурі балансу підприємства, %	П45
Частка збиткових підприємств, %	П46
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, %	П47
Глобальний інноваційний індекс України (GII)	П48
Індекс людського розвитку України (HDI)	П49
Середня очікувана тривалість життя при народженні у чоловіків, років	П50
Середня очікувана тривалість життя при народженні у жінок, років	П51
Середньомісячна заробітна плата, дол. США	П52
Рівень прийому працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	П53
Рівень звільнення працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	П54
Відпрацьований робочий час, % до табельного фонду робочого часу	П55
Кількість працівників, охоплених колективним договором, тис. осіб	П56
Кількість потерпілих від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь/аварій), тис. осіб	П57
Частка юридичних осіб, керівниками яких є жінки, %	П58
Гендерний розрив серед ФОПів, %	П59
Середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні, років	П60
Зайнятість населення вікової групи (15-24 років), %	П61

З урахуванням зазначеного вище, в табл. 2.1 представлено систему показників, які виступили в якості вихідних даних для факторного моделювання, та їх умовне позначення в моделі.

У дисертаційній роботі було використано пакет статистичного аналізу STATISTICA, версія 6.0 [46].

З метою більш якісного виділення факторів і збільшення факторного навантаження компонентів цих факторів застосовувався метод обертання Варимакс, який дозволяє максимізувати дисперсію між факторами та надає можливість його простішої інтерпретації.

Первинні показники за період 2013 – 2021 рр. наведено у кількісному виразі у додатку А. Вони були сформовані з використанням офіційних джерел статистичної інформації [45; 49; 58; 122; 134]. Обрані показники були перевірені на наявність кореляційних зв'язків і на основі результатів цього аналізу деякі з корелюючих показників було виключено з моделі. В основу аналізу лягли спостереження за зазначений період за такими змінними: (П9, П12, П15, П20, П21, П22, П27, П35, П36, П42, П46, П52, П54, П60, П61).

Кінцеві результати факторного аналізу у вигляді статистичних таблиць наведено у додатку Б. В цих таблицях вказані факторні навантаження показників у межах кожного фактору, показники якості факторного аналізу, а також кількісний вираз кожного з факторів (F1, F2, F3) в динаміці за досліджуваний період.

Для визначення оптимальної кількості факторів використовувалися такі критерії:

кумулятивний відсоток – у якості визначальних обираються ті фактори, які у підсумку охоплюють приблизно три чверті вихідної інформації (кумулятивний відсоток має бути більше 75%);

критерій Кайзера, згідно з яким обираються тільки фактори з власним числом понад 1;

графік власних значень Кеттелла, відомий також як графік «кам'янистого осипу», використовується для визначення оптимальної кількості факторів.

Рекомендацією є залишити кількість факторів до точки зламу на графіку, після якої відбувається вирівнювання лінії власних значень. Якщо кількість факторів велика, а приріст пояснювальної дисперсії при цьому замалий, то орієнтовна кількість факторів може бути прийнята на рівні першого або другого переламного рівня графіка.

У матеріалах табл. 2.2 вказано значення вкладу кожного фактора у загальну мінливість їх сукупності, враховуючи дотримання критеріїв пояснювання варіації показників та значень навантаження.

Таблиця 2.2

Вклад факторів до загальної дисперсії

Фактор	Власне число	Загальна дисперсія, %	Кумулятивна дисперсія, %
F1	5,828	38,857	38,857
F2	3,259	21,729	60,587
F3	2,405	16,031	76,619

Дані таблиці 2.2 свідчать про значущість виділених факторів, оскільки їх власні числа перевищують 1. Найбільший внесок у загальну мінливість здійснює перший фактор, який пояснює 38,857% варіації, а в сумі три фактори враховують 76,619% загальної дисперсії показників. Це свідчить, що проведений факторний аналіз на основі наведених даних, дозволяє на рівні 76,619% представити спільні ознаки первісних змінних, що відображають діяльність бізнесу та розвиток організаційної культури у країні в період з 2013 до 2021 року за допомогою трьох незалежних факторів.

Перевіримо доцільність залишити три фактори методом побудови графіка власних значень («каменистого осипу», який запропонований американським суспільствознавцем Р. Кеттеллом) [199; 200; 198]. Враховуючи наведені вище методичні рекомендації щодо цього критерію, бачимо на рис. 2.14, що злам відбувається на компоненті 3, і вже з компонента 4 починається вирівнювання.

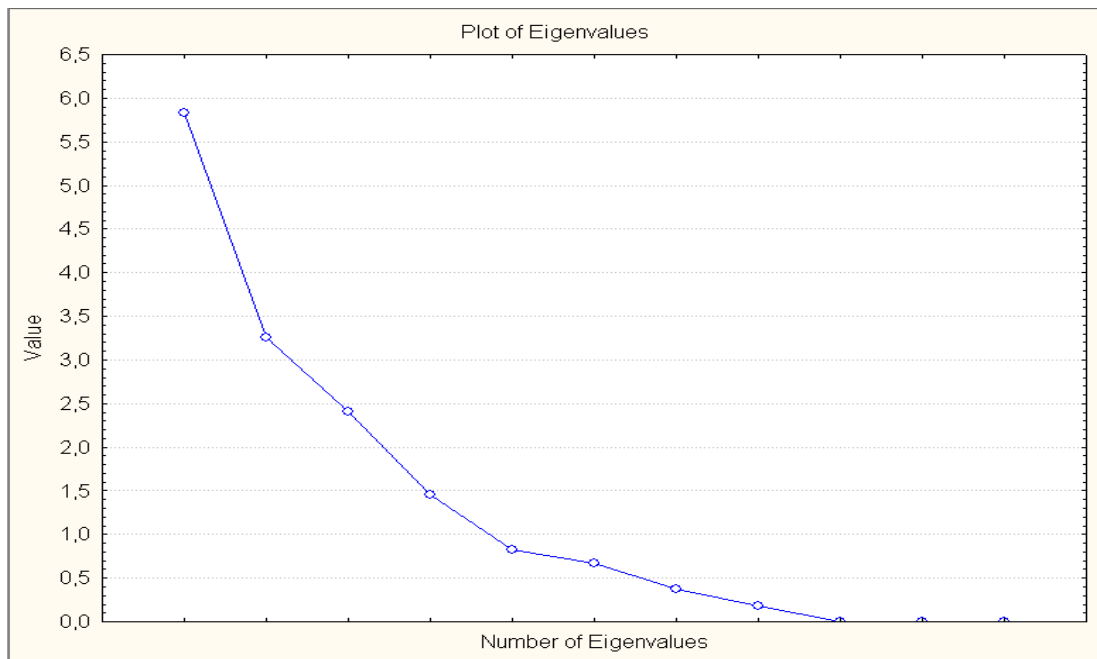


Рис. 2.14. Графік власних значень

Отже, теоретично можна було б залишити 3 або 4 фактори. Зважаючи на те, що три фактори дозволяють пояснити вже понад 76 % дисперсії, то є сенс залишити в моделі саме три фактори.

Для економічної інтерпретації отриманих факторів доцільно розглянути значення їх вагових коефіцієнтів (факторних навантажень), які наведено у табл. 2.3.

Оскільки факторні навантаження на відповідний показник є коефіцієнтом кореляції між ними, складові факторів визначено за навантаженнями, значення яких перевищують 0,7.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3, дозволяє зробити певні висновки. До першого фактора з навантаженнями -0,927, -0,915, 0,880, 0,936, -0,745 та 0,878 відповідно увійшли показники: кількість безробітних (П12), ступінь зносу основних засобів (П20), експорт товарів та послуг (П36), частка підприємств, які використовували соціальні медіа (П42), частка збиткових підприємств (П46), рівень звільнення працівників (П54).

Групування вказаних показників до одного фактору може мати таку економічну інтерпретацію:

1. Показник кількості безробітних (П12) увійшов у модель з від'ємним значенням навантаження, отже його збільшення призводитиме до погіршення умов формування організаційної культури бізнесу. Безперечно, безробітні не відносяться до персоналу будь-якого суб'єкта господарювання і не можуть брати участь у формуванні чи підтримці певних цінностей. Вони можуть поповнювати лави «безбілетних пасажирів» або пропагувати постулати тіньового сектору економіки. Зростання рівня безробіття може бути ознакою неприйняття проведених реформ, зниження рівня податкової дисципліни, що також призводить до втрат для бюджету та ускладнює виконання функцій держави й забезпечення суспільних потреб.

Таблиця 2.3

Значення факторних навантажень складових

Показник	Фактор		
	F1	F2	F3
П9 (X1)	0,046	-0,632	0,098
П12 (X2)	-0,927	0,067	0,047
П15 (X3)	-0,409	-0,218	-0,673
П20 (X4)	-0,915	0,326	-0,181
П21 (X5)	0,386	-0,580	0,493
П22 (X6)	0,035	-0,471	0,701
П27 (X7)	0,699	0,397	0,003
П35 (X8)	-0,256	0,349	0,386
П36 (X9)	0,880	-0,330	0,316
П42 (X10)	0,936	0,256	-0,019
П46 (X11)	-0,745	0,130	-0,551
П54 (X12)	0,878	-0,284	-0,344
П60 (X13)	-0,208	-0,733	-0,246
П61 (X14)	-0,133	0,173	0,868
П52 (X15)	-0,011	0,966	0,023

2. Ступінь зносу основних засобів (П20) також увійшов у модель з від'ємним значенням показника навантаження, тож його зниження має сприятливо впливати на організаційну культуру бізнесу. На рівні підприємства цей факт легко підтвердити через рівень продуктивності праці та задоволеність персоналу умовами на робочому місці. Техніко-технологічний стан основних засобів є вагомим важелем підвищення продуктивності праці, що може проявлятися через зниження браку, прискорення окремих повторюваних

процесів, безпеку на комфорт на робочому місці тощо. Якщо зростає задоволеність персоналу роботою, то і лояльність до даного підприємства теж частіше посилюється.

3. Експорт товарів та послуг (ПЗ6) в моделі має позитивний знак навантаження. Це означає, що його збільшення викликатиме посилення умов для формування і розвитку організаційної культури бізнесу. Пояснити це можна таким чином. Нарощення обсягів експорту є індикатором посилення ділової активності підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, а також через розповсюдження вітчизняних товарів послуг на зовнішніх ринках йде поширення культури та укріплення іміджу українських експортерів. Такі процеси сприяють підвищенню результативності вітчизняного бізнесу та дають йому змогу переглядати мотиваційні механізми для персоналу.

4. Частка підприємств, які використовували соціальні медіа (П42, соціальні мережі, блоги, вебсайт з мультимедійним змістом (YouTube, Instagram, Facebook тощо)) теж виявилась стимулятором, чим більше вона зростатиме, тим позитивнішим стає її вплив на організаційну культуру бізнесу. Частково причини такої взаємозалежності співпадають з попереднім показником. Бо цифрові трансформації бізнесу полегшують вихід на зовнішні ринки, а особливо за умов опанування елементів електронної комерції. Аналогічні переваги матиме і продаж на внутрішньому ринку. Цифрові технології широко використовуються у маркетинговій діяльності для комунікації зі споживачами чи потенційними клієнтами, а також для налагодження внутрішніх комунікацій (планери; автоматизовані бази даних клієнтів та постачальників, партнерів компанії; систем моніторингу; автоматизовані системи оцінювання ефективності роботи персоналу, окремих підрозділів, центрів відповідальності та підприємства загалом тощо).

5. Показник частки збиткових підприємств (П46) має в моделі від'ємний знак навантаження, тож його збільшення буде негативно впливати на процеси формування та розвитку організаційної культури бізнесу. Якщо збиткове

підприємство продовжує діяльність, то включення режиму економії унеможливило застосування на підприємстві ефективних механізмів мотивації персоналу. Тривалі періоди збитковості призводять до банкрутства, закриття чи поглинання підприємств. У таких ситуаціях гострими стають питання звільнення працівників, опору змінам, утворення заборгованості по заробітній платі. Тож створена організаційна культура згортається з припиненням діяльності.

6. Розмір показника рівня звільнення працівників (П54, у % до середньооблікової кількості штатних працівників) має для управлінського обліку важливе значення. Коли аналізуєш його зведену динаміку в Україні, то маєш змогу робити висновки щодо частки звільнених працівників і оцінювати кадровий потенціал для відновлення кадрів. У цю модель показник увійшов з позитивним значенням навантаження. Тож виходить, що підвищення рівня звільнення викликає посилення рівня розвитку та умов формування організаційної культури бізнесу в Україні. Пояснити таку взаємозалежність можна, якщо сприймати факт звільнення як наслідок виникнення хоча б однієї з причин, через виникнення якої з'являється необхідність у розірванні трудових відносин працівника з відповідним підприємством: власне бажання, порушення трудової дисципліни, поважна причина, що унеможливило продовження виконання службових обов'язків (зміна місця роботи чоловіка або дружини на/в іншій територіальній громаді; зміна місця проживання; початок навчання в закладі вищої освіти; підтвержені офіційно медичні висновки щодо неможливості проживання у цій місцевості тощо). Зважаючи на умови 2022 року, багато людей втратили роботу з безпекових питань: в одному випадку припинило діяльність підприємство, в інших випадках люди виїхали в інші регіони чи за кордон. У зв'язку з цим міграційна складова процесу припинення трудових відносин має складну та багатоаспектну природу, яка породжує різноманітні економічні та соціальні наслідки. Зокрема, зазначається, що для України міграція є як історичним викликом, відгуком на тривалу кризу та загрозу національним цінностям, так і джерелом міграційного капіталу [139, с. 7]. Так було десятиліття, тепер міграція набула нових відтінків, оскільки одні з тих, хто виїхав за кордон, повертатиметься, інші – ні; хтось ще не

визначився з цим питанням. Таким чином, варто зауважити, що наслідки міграції можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на людський розвиток.

Тож виходить, що людина, яка звільнена, мала причини полишити колектив, а отже, на її місце може бути прийнята інша людина, яка хоче працювати на цьому підприємстві та розділить його цінності, буде орієнтована на зміцнення організаційної культури. Слід зазначити, що допоможе вибудувати цей процес ефективний мотиваційний механізм, який здатний укріпити таку лояльність.

Таким чином, об'єднання наведених показників у складі першого фактору відображає важливість та прозорість державної політики у сфері соціально-економічного розвитку, а також можливості для інноваційного прогресу та реакції бізнесу й громадян на дії держави.

Структура першого фактора дозволяє тлумачити нову агреговану змінну – потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів, які мають значний вплив на формування та забезпечення розвитку організаційної культури бізнесу загалом.

Другий фактор містить два показники: середньомісячна заробітна плата в Україні (П52 – навантаження 0,966) та середня очікувана тривалість життя при народженні (П60 – навантаження -0,733). Показник середньої заробітної плати у моделі з позитивним навантаженням, що можна пояснити так: при зростанні заробітної плати у персоналі зростає вмотивованість до праці та лояльність до підприємства. Середня очікувана тривалість життя при народженні має в моделі від'ємне навантаження. Виходить, що постійне підвищення цього показника негативно впливатиме на умови формування організаційної культури бізнесу. Слід зазначити, що розуміти цю залежність треба коректно, по-перше, після досягнення пенсійного віку зайнятість взагалі обмежена; по-друге, при зміні окремих аспектів організаційної культури конкретного підприємства (особливо при високій плинності кадрів) люди, які тривалий час працюють в колективі, можуть чинити опір таким змінам. Тож динаміка цього показника може викликати неоднозначні ефекти та у кожній галузі може мати певні

особливості. Загалом зведення цих показників відображає рівень доходів від праці та очікувану тривалість життя населення.

Третій фактор включає два показники: прямі іноземні інвестиції в економіку України (П22 з ваговим коефіцієнтом 0,865) та зайнятість населення вікової групи (15 – 24 років) (П61 з ваговим коефіцієнтом 0,868). Це дозволяє розглядати його як індикатор інтенсивності інвестиційних процесів та зайнятості молоді. В умовах кризи показником підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості економічної і соціальної сфери, а також підсилення дієвості механізмів корпоративного управління у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни, що ґрунтується на організаційній культурі, може вважатися збільшення прямих іноземних інвестицій в економіку України.

Забезпечення формування організаційної культури бізнесу управління є найбільшим викликом як для суспільства, так і в глобальному просторі для іміджу держави загалом. Молодь, яка не знаходить достойного варіанту працевлаштування, шукає альтернативу за кордоном або у неформальному секторі. Перше викликає «відтік мізків» з сучасними навичками та поглядами, а друге – ще більше сприяє зростанню тіньового сектору. Також важливо враховувати нелегальні трудові відносини, які протягом тривалого часу залишаються актуальними і стають важливою проблемою для ведення бізнесу в Україні. Зростання тіньового сектору є відображенням неефективності реформ, зниження фінансової, зокрема податкової, дисципліни, що разом призводить до втрат бюджету і недостатності ресурсів для забезпечення розвитку держави, добробуту громадян, довіри до влади, а також зацікавленості та розуміння кожним платником податків власного внеску у формування бюджету. З урахуванням складності обох показників, які об'єднані у третьому факторі, важливо розглядати їх взаємозв'язок для визначення подвійного впливу на формування культурного бізнес-середовища.

Таким чином, наведений склад значущих показників трьох факторів, отриманих за результатами проведеного факторного аналізу, дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки:

умови формування та ступінь розвитку організаційної культури бізнесу в Україні протягом розглянутого періоду визначаються такими компонентами: потенціал економічного та цифрового зростання сфери бізнесу та доступність кваліфікованих кадрів (F1); доходи від праці та очікувана тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3);

більшість вагових коефіцієнтів факторів, як показано у таблиці 2.13, мають позитивний знак (П22, П36, П42, П54, П52, П61), що свідчить про високу пряму залежність цих складових від формування та розвитку організаційної культури бізнесу. Ці показники виступають стимуляторами для організаційної культури бізнесу, оскільки їх зростання сприятиме позитивним результатам у підсумку. Водночас виявлені показники з від'ємними значеннями навантаження (П12, П20, П46 і П60) є дестимуляторами щодо такого розвитку, оскільки при зростанні цих параметрів стан досліджуваного явища погіршуватиметься.

Складові (фактори) формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні за період 2013 – 2021 рр. мають різну інтенсивність та різноспрямованість, що у табл. 2.4 і 2.5 відображено значеннями факторів у роках та розрахованими темпами їх зростання за зазначений проміжок часу відповідно.

Таблиця 2.4

Фактичні значення факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу за період 2013 – 2021 рр.

Фактор	Значення у роках								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
F1	-1,721	-1,455	-0,129	-0,067	-0,166	0,688	0,711	0,539	1,267
F2	0,476	0,995	-1,304	-1,421	-0,910	-0,142	0,392	0,619	1,295
F3	1,876	-1,811	-0,956	0,134	0,319	0,353	-0,029	-0,081	0,195

**Динаміка значень факторів впливу на формування і розвиток
організаційної культури бізнесу**

Фактор	Темпи змін у роках							
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
F1	0,845	0,089	0,519	2,478	-4,145	1,033	0,758	2,351
F2	2,090	-1,311	1,090	0,640	0,156	-2,761	1,579	2,092
F3	-0,965	0,528	-0,140	2,381	1,107	-0,082	2,793	-2,407

Графічно динаміку факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу за період 2013 – 2021 рр. зображено на рис. 2.1.

Як видно з табл. 2.4, рис. 2.15 та табл. 2.5, найбільші величини мають значення фактора потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1) за результатами 2014 – 2017 рр. Найнижчі значення спостерігалися (з від'ємним знаком) за період 2013 – 2014 рр.

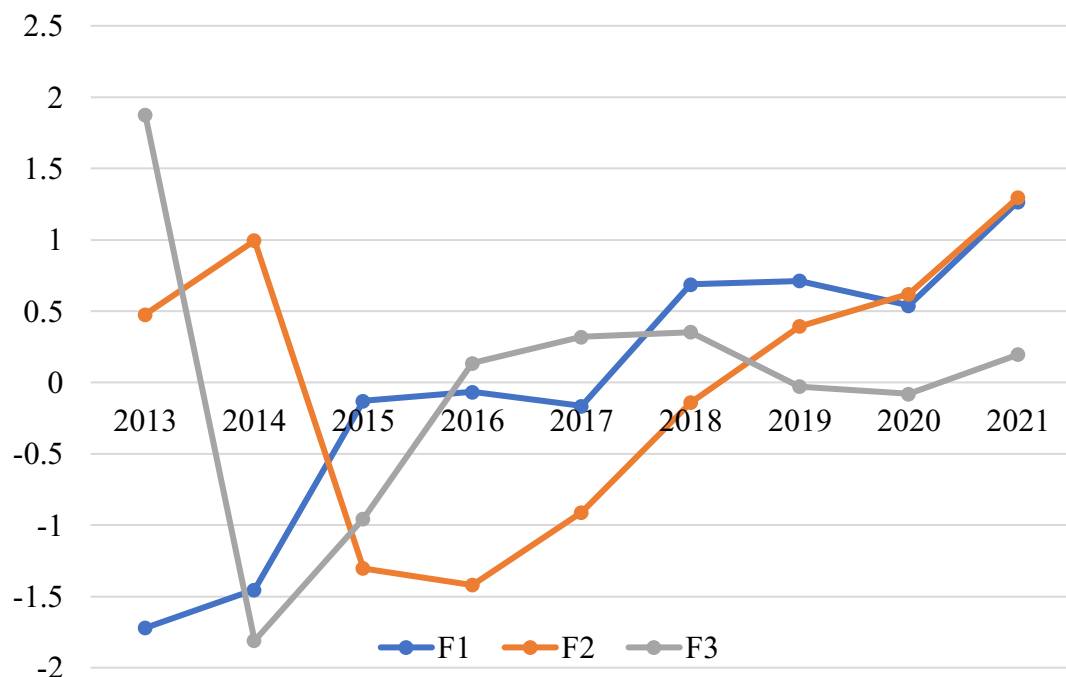


Рис. 2.15. Динаміка факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу за період 2013 – 2021 рр.

Варто зазначити, що це вважається періодом кризи у цій сфері, особливо цифровій, яка дала серйозний поштовх до розвитку та випробування під час карантинних обмежень (COVID-19), а також періодом постійних спроб реалізації кардинальних реформ задля стабілізації ситуації з розвитком бізнесу в Україні загалом. Аналізуючи зміни в складових досліджуваного фактора, тобто показниках, які становлять F1, можна з'ясувати причини такої динаміки впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу (рис. 2.16).

У 2013 – 2014 рр. мали місце найвищі за досліджуваний період показники кількості безробітних, зростання частки збиткових підприємств та ступеня зносу основних засобів підприємств. Саме ці показники, як зазначалося вище, є дестимуляторами, що підтверджено від'ємними значеннями навантаження. Позитивно, з загальною тенденцією до зростання, представлені показники експорту товарів та послуг та частка підприємств, які використовували соціальні медіа, зокрема для продажу на зовнішні ринки.

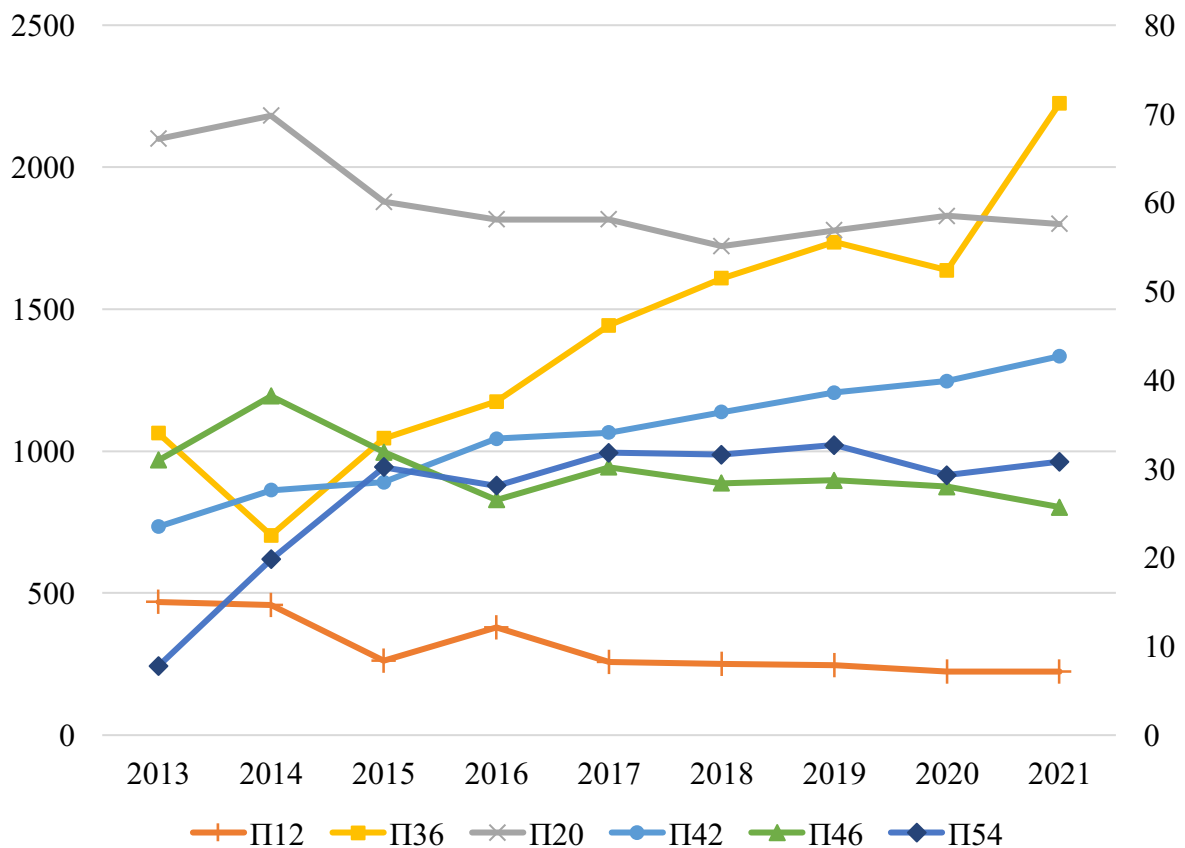


Рис. 2.16. Динаміка складових фактора «потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів» (F1)

Також цікавою виявилась динаміка показника рівня звільнення працівників, він стрімко зростав з 2013 р. до 2015 р. і потім мав коливальний характер в межах 28 – 32%, не знижуючись до планки 2013 р. Тож можна констатувати, що дефіциту з кадрами у підприємств не виникало, шукачів роботи різних категорій багато, що дозволяє поновлювати персонал, обираючи за м'якими навичками та мотиваторами.

Зростання фактора F1 з 2013 року до 2021 року (за винятком 2017 та 2020 років) відображає позитивну тенденцію, що свідчить про наявний економічний потенціал бізнесу та його поступове зростання, а також про більшу доступність кадрів для підприємств. У таких умовах необхідно акцентувати увагу на забезпеченні високої якості цих кадрів та створенні умов для формування ті розвитку організаційної культури бізнесу в Україні.

Менш позитивною є динаміка фактора щодо доходів від праці та очікуваної тривалості життя населення (F2). Так, його різке зниження відбулося у 2015 р., потім від'ємні значення мали місце протягом 2015 – 2018 рр. Слід зазначити, що з 2016 р. встановилась висхідна динаміка, вже в 2020 р. досягнутий докризовий рівень. Зміни у показниках, які сформували F2 за проаналізований період, зображені на рис. 2.17.

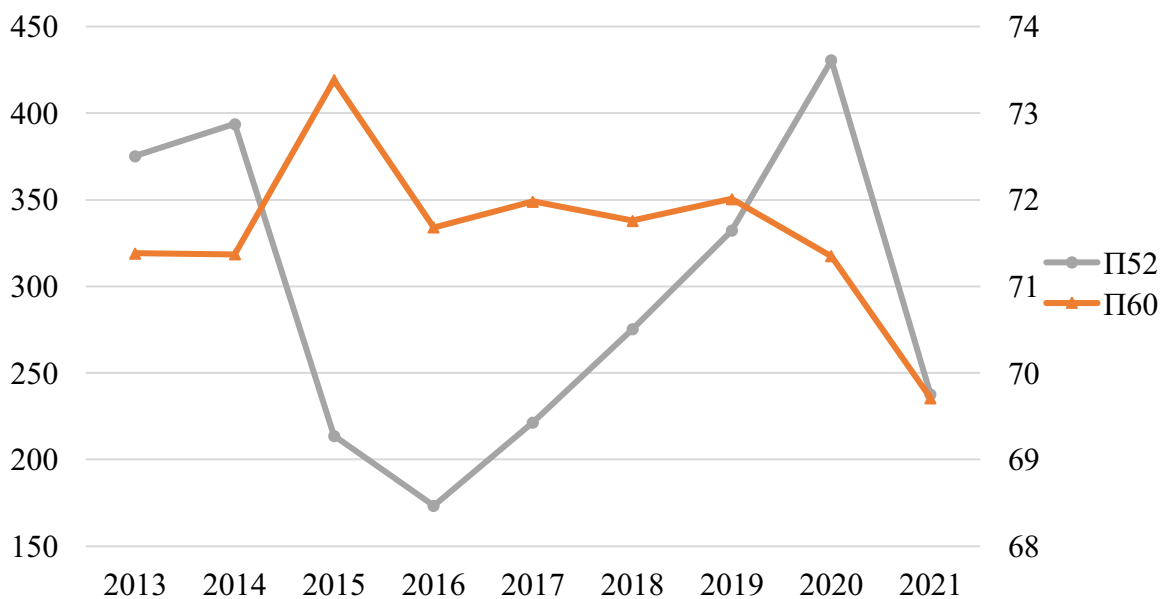


Рис. 2.17. Динаміка складових фактора «доходи від праці та очікувану тривалість життя населення» (F2)

Бачимо, що у 2015 рр. суттєво скоротилася сума заробітної плати (у доларовому еквіваленті), водночас очікувана тривалість життя набула максимуму за весь досліджуваний період і в наступні роки буде мати коливальний характер з загальним трендом до зниження. Такі погіршення стали наслідками невирішених проблем у публічному управлінні та початку військових дій на Сході України та в Криму на початку 2014 року. Цікаво, що за період 2015 – 2018 років майже таку саму позитивну тенденцію, що і сам фактор F2, мав показник заробітної плати, що відзначає його важливе мотиваційне значення для подальшого розвитку організаційної культури бізнесу. Отже, аналізуючи особливості змін показників, які входять до складу фактора F2, можна побачити, що їхні зміни спричинені економічною кризою, військовим конфліктом на Сході та в Криму, непрозорою та неефективною політикою фінансування та податкового регулювання, а також реакцією суспільства – збільшенням недовіри громадськості до дій уряду і зростанням кількості безробітних. Воєнні дії також призвели до людських втрат, що вплинуло на тривалість життя. Отже, враховуючи ці результати за фактором F2, важливо акцентувати увагу на значних ризиках для розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, зокрема на нівелюванні досягнень за складовими фактора F1.

Динаміка фактора F3 (інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді) свідчить про те, що цей фактор є найменш стабільним серед тих, які визначені в цій моделі. Протягом аналізованого періоду спостерігаються значні коливання значень цього фактора: від'ємні значення відзначалися у 2014 – 2015 та 2019 – 2020 роках. Особливості зміни показників, які формували фактор F3 за проаналізований період, представлені на рис. 2.18.

Так видно, що у 2014 рр., суттєво знизилась пряма іноземні інвестиції в економіку України, що пов'язано з невизначеністю інвесторів з-за воєнного конфлікту, який розпочався на території України на початку 2014 р. У періоди 2017 – 2018 рр. та 2020 – 2021 рр. також скорочувались обсяги інвестицій. Цікаво, що, в той час як інвестиції падали, кількість зайнятих у віковій категорії

15-24 роки безробітних теж спадала, виключенням стали 2017 р. та 2021 р., де така зайнятість навпаки зросла. Тож показники, включені у фактор впливу F3, тісно взаємопов'язані. І, дійсно, прямі іноземні інвестиції в економіку України, особливо в скрутні часи, дозволяють розвивати бізнес, сприяти створенню нових робочих місць, реалізовувати стартапи тощо. Такий аналіз динаміки факторів, які впливають на формування та розвиток організаційної культури бізнесу в Україні, підтверджує, що найбільші проблеми спостерігаються у сферах ефективного формування та реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни.

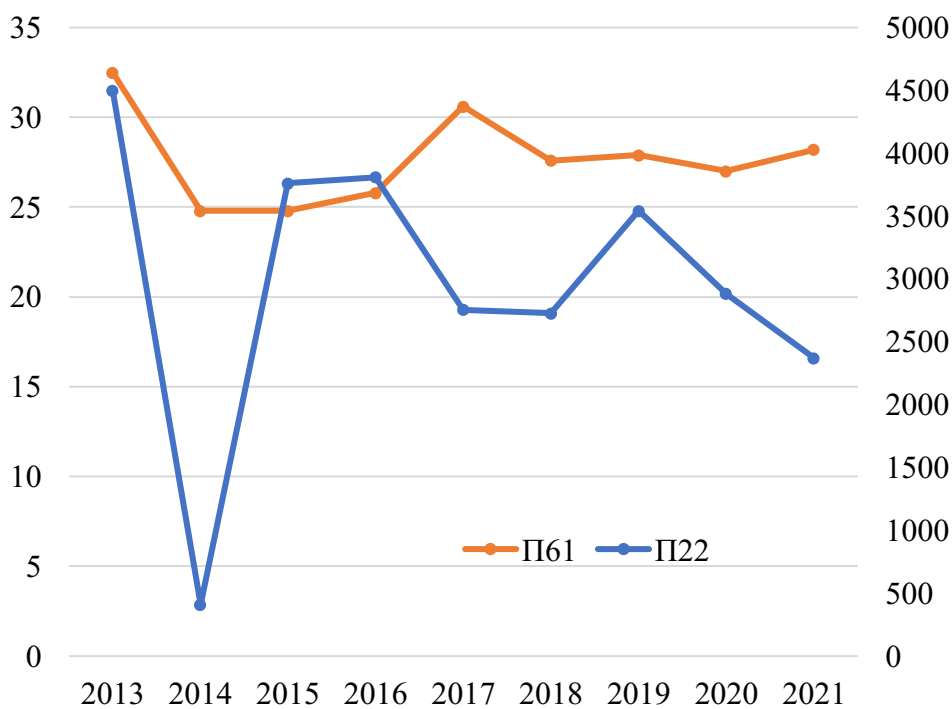


Рис. 2.18. Динаміка складових фактора «інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді» (F3)

Цей факт підтверджує і динаміка більшої частини показників першого та третього факторів. Також проблеми є щодо встановлення взаємовідносин бізнесу і населення на засадах довіри, партнерства та на принципах соціальної відповідальності. Найменше постійною увагою з боку держави

характеризуються третій фактор, що дозволяє зробити висновок про відсутність комплексного підходу до стратегії інвестиційного розвитку, яка має ґрунтуватись на мотивації до саморозвитку самих бізнес-структур, маючи за мету поступове посилення їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, зокрема для нерезидентів. Зайнятість молоді також є хаотичною та нестабільною, у цьому контексті багато прикладів неформальної зайнятості та міграції молоді під час чи відразу після здобуття освіти в Україні. Однак поки не вирішені проблеми з двома першими факторами, тому це є більш віддаленою перспективою (особливо щодо міграції в сучасних умовах). Тож закладати основу для їх вирішення потрібно вже зараз як основу відновлення економіки та ринку праці.

2.3. Сучасний стан мотивації та розвитку організаційної культури на підприємствах

З метою пошуку шляхів підвищення ефективності механізмів мотивації в системі організаційної культури підприємства в Україні актуальним стало питання щодо з'ясування реального стану мотивацій та розвитку організаційної культури в сучасних умовах. Так, у період вересня та жовтня 2023 р. автором було проведено експертне соціологічне опитування з цих питань. До складу експертної групи входили: керівники комерційних підприємств, їх заступники, керівники та інші представники середнього і малого бізнесу.

Виходячи з мети, було сформульовано такі основні завдання дослідження:

- оцінка сучасного стану мотивації на підприємствах в Україні;
- визначення переліку основних загроз для сфери управління бізнесом;
- визначення рівня цифровізації бізнес-процесів на підприємствах та оцінка наявних навичок цифровізації у працівників для ефективного виконання своїх обов'язків;

– визначення типу наявної організаційної культури на досліджуваних підприємствах та з'ясування факторів його формування;

– визначення ключових факторів, які здійснюють негативний вплив на розвиток організаційної культури;

– встановлення основних шляхів підвищення рівня ефективності мотиваційних механізмів на підприємствах та в бізнес-середовищі України загалом.

Згідно з результатами опитування, експерти розподілилися у відсотках таким чином:

за статтю:

чоловіків – 52,2; жінок – 47,8;

за віком:

від 17 до 24 років – 8,7;

від 30 до 34 років – 0;

від 25 до 29 років – 8,7;

від 35 до 39 років – 52,2;

від 40 до 44 років – 8,7;

від 45 до 50 років – 17,4;

від 51 до 55 років – 4,3;

від 56 до 59 років – 0.

понад 60 років – 0.

за освітою:

мають вчений ступінь – 8,7;

закінчили аспірантуру (без ступеня) – 4,3;

вища – 78,3;

незакінчена вища – 1;

середня спеціальна – 0;

середня загальноосвітня – 0.

маю декілька рівнів вищої

освіти – 4,3 %.

за місцем проживання:

місто – 95,7;

селище – 4,3;

село – 0.

за характером роботи:

керівництво вищої ланки – 30,4;

виконавець – 43,5.

керівництво середнього рівня – 26,1.

за профілем роботи:

адміністрування

та інше – 3,5 (освітні послуги та продаж

обслуговування комп'ютерної продукції).

систем та обладнання – 8,7;

документообіг – 17,4;

господарський відділ – 0;

правове забезпечення – 88,5;

бухгалтерського обліку та звітності –

26,1.

За стажем роботи вони розподілилися:

до 1 року – 4,3;

від 6 до 10 років – 30,4;

від 1 до 2 років – 8,7;

від 11 до 15 років – 21,7;

від 3 до 5 років – 30,4;

від 16 до 20 років – 0.

понад 20 років. інше – 4,3%

Цікавим є факт, що з тих працівників, стаж яких лежить в інтервалі від 1 до 15, більш ніж третина (36,4%) жодного разу не змінювали свою роботу. Загалом за час трудової діяльності 3 – 4 рази змінювали свою роботу 26,1% опитаних. 73,9 % опитаних мають досвід роботи на інших підприємствах. Серед причин звільнення 43,5% називають низьку заробітну плату. На рис. 2.19 наведений розподіл причин звільнення опитаних з попереднього місця роботи (де 1 – низька заробітна плата; 2 – не влаштовував графік роботи; 3 – неофіційні трудові відносини; 4 – відсутність чітких метрик оцінки ефективності роботи; 5 – відсутність турботи про команду, пусті обіцянки; 6 – непрозорість для команди процесу формування цілей розвитку та стратегії; 7 – інші).

На це питання можна було дати декілька відповідей, тож результати аналізуємо за частотою названої причини у відповідях. На першому місці (30,6 %) серед названих – відсутність турботи про команду, пусті обіцянки, на другому (27,8 %) – низька заробітна плата, на третьому (13,8 %) – відсутність чітких метрик оцінки ефективності роботи. Далі були названі непрозорість для команди процесу формування цілей розвитку та стратегії та інші причини (11,1 %) і неофіційні трудові відносини (5,6 %). Серед інших причин називались: прагнення здійснювати самостійну діяльність, банкрутство

підприємства, рейдерське захоплення та ведення бухгалтерського обліку підприємства, що знаходиться в РФ.

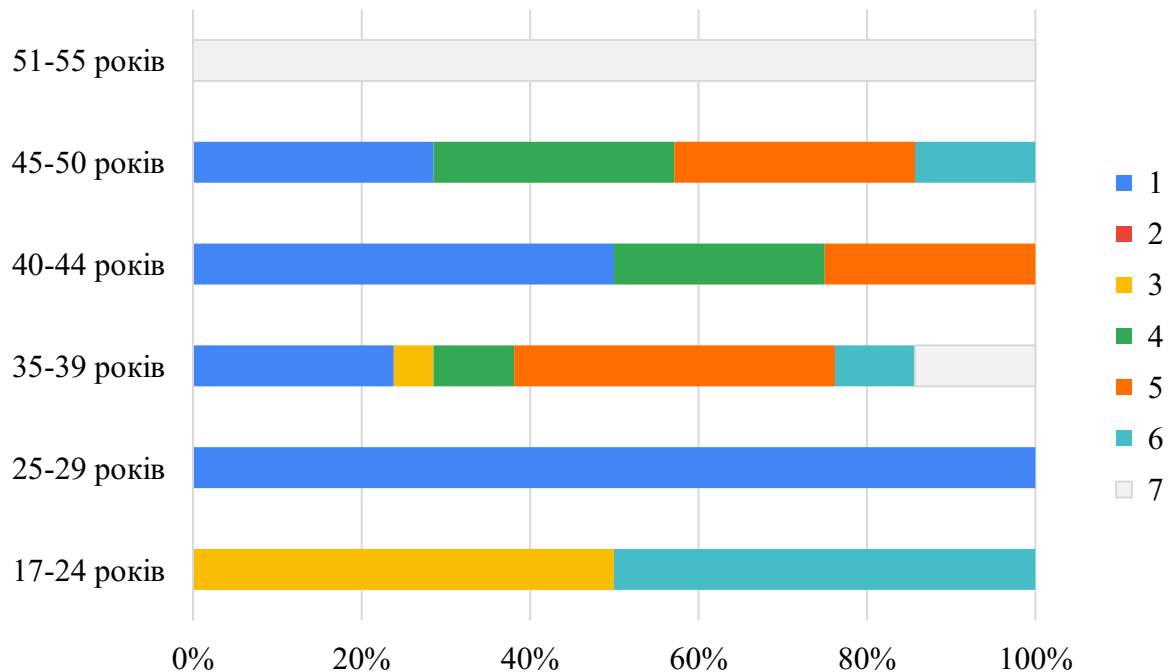


Рис. 2.19. Розподіл причин звільнення опитаних з попереднього місця роботи за віком

Цікавим є факт, що у віковій категорії від 17 до 24 років (як зазначалось в попередніх підрозділах роботи – молодь, покоління Z) причинами звільнення з попереднього місця роботи були названі неофіційні трудові відносини та непрозорість для команди процесу формування цілей розвитку та стратегії. Тож для цих людей важливим мотиваційним фактором може стати саме дієва організаційна культура, відчуття належності до певної компанії та розуміння власного внеску в результат. А от поколінню Y (від 25 до 40 років) були притаманні відповіді: відсутність турботи про команду, пусті обіцянки (36,4 %), низька заробітна плата (27,3 %) та інші (13,7 %). Інші 2/3 пов'язували звільнення з припиненням діяльності підприємства, і 1/3 – з бажанням відкриття власної справи. Тож з такого розподілу відповідей можна судити про ще міцну прив'язку до підприємства, але на перший план висуваються питання матеріальної і нематеріальної мотивації, що проявляється у бажанні отримувати відповідні блага від підприємства як винагороду за віддану, професійну роботу.

Якщо ж результати бізнесу є такими вагомими для працівників, то цікавою є думка щодо комунікаційної політики підприємства зі споживачами як чинника впливу на отримання виручки. Працівники при оцінці відкритості й прозорості діяльності підприємства у більшості випадків (30,4 %) наголошують на регулярному і повному офіційному процесі інформування працівників і споживачів про важливі події, досягнення, рішення і результати. Однак цей процес не дотримується на регулярній основі. На сайті підприємства є сторінка новин, звіти носять соціальний характер. По 26,1 % зайняли відповіді щодо неофіційного інформування або нерегулярного офіційного (через сайт) інформування про події та звіти. Про відсутнє інформування повідомили 4,3 % опитаних працівників. Про повну відповідність якості продукції підприємства запитам та очікуванням споживачів стверджувально відповіли 56,5 %, про переважну відповідність наголосили 43,5 %.

Одним із способів мотивації є можливість розвитку. На рис. 2.20 наведений розподіл варіантів кар'єрного зростання з урахуванням вікової категорії респондентів.

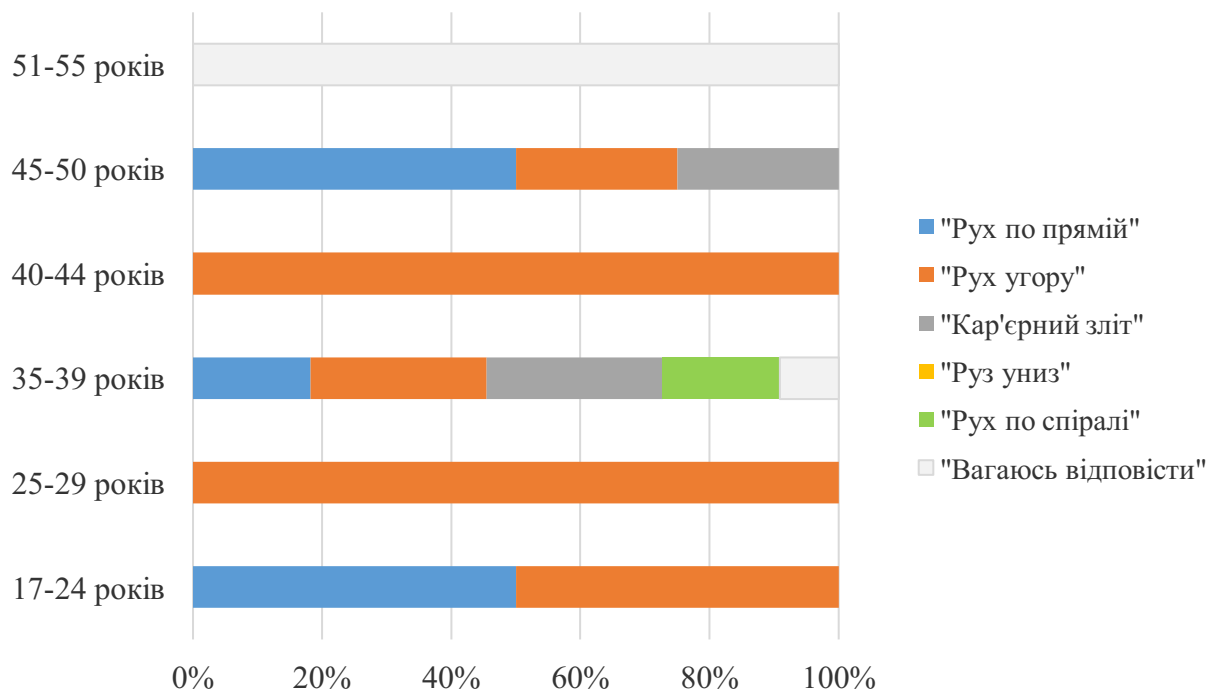


Рис. 2.20. Розподіл варіантів кар'єрного зростання з урахуванням вікової категорії респондентів

У віковій категорії 17 – 24 роки (покоління Z) наявними виявились дві моделі кар'єри: «Рух за прямою» (займав схожі за статусом посади) та «Рух угору» (з часом став займати вищі за статусом посади). А от покоління Y (від 25 до 40 років) були доступними всі варіанти, серед яких переважали «Рух угору» та «Кар'єрний зліт» (починав «з низів», а зараз один з керівників організації), що пов'язано з набуттям досвіду та професіоналізмом претендентів на посаду. Загалом за всіма віковими групами переважними моделями кар'єри стали: «Рух угору» (38,1 %) та «Рух за прямою» (23,8 %), на третьому місці «Кар'єрний зліт» (19 %).

Оцінюючи наявність сформованих маркетингових технологій продажу підприємства за видом діяльності, результати поділились таким чином (рис. 2.21):

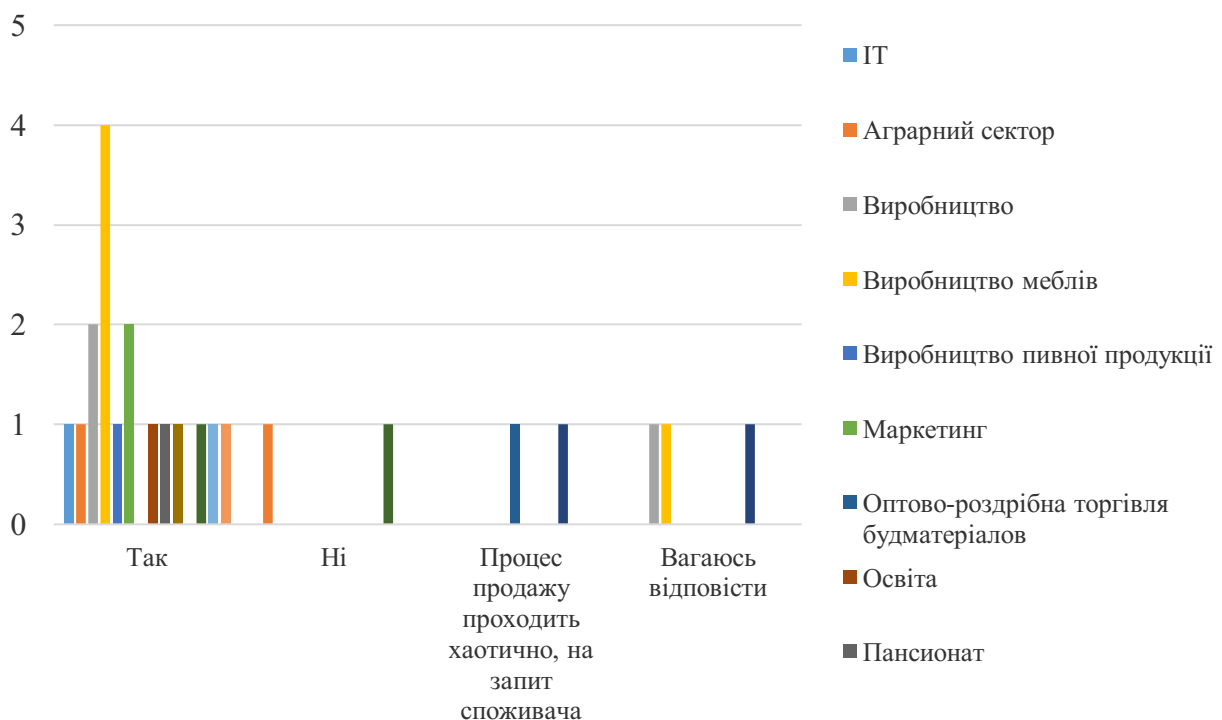


Рис. 2.21. Загальна оцінка наявності сформованих маркетингових технологій продажу на підприємствах

Як бачимо, майже 74 % підприємств мають конкретний перелік товарів та послуг, що реалізуються (можуть реалізовуватись) постійним споживачам, а

також технології продажу (набір дій у спілкуванні з покупцем). По 8,7 % мали відповіді «ні» та констатували, що процес продажу проходить хаотично, на запит споживача. Такі відповіді були надані працівниками правової сфери та продажу будівельних матеріалів. Більшість фахівців пов'язують підвищення ефективності маркетингових технологій з цифровізацією. У нашому опитуванні на питання про доцільність забезпечити переведення максимальної кількості послуг, пов'язаних з продажем товару (послуги) в електронний формат, позитивно відповіли 52 % опитаних, однозначно проти – 17 %.

Перейдемо до аналізу факторів ефективності досліджуваних підприємств. Почнемо з того, в чому полягає місія підприємства. 47,8 % опитаних пов'язують місію підприємства, на якому працюють, із забезпеченням гідного економічного розвитку певного сегменту ринку відповідної території. На другому місці відповідь – забезпечення потреб населення на відповідній території, а на третьому за частотою згадування – забезпечення умов для розвитку підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Четверте місце – дарування натхнення і інноваційних рішень, а на останньому з однаковою кількістю балів – забезпечення отримання прибутку, сприяння розвитку економіки України та посилення її глобальної конкурентоспроможності.

На рис. 2.22 наведені узагальнені результати опитування щодо того, наскільки сприяє досягненню місії підприємства рівень його окремих видів забезпечення.

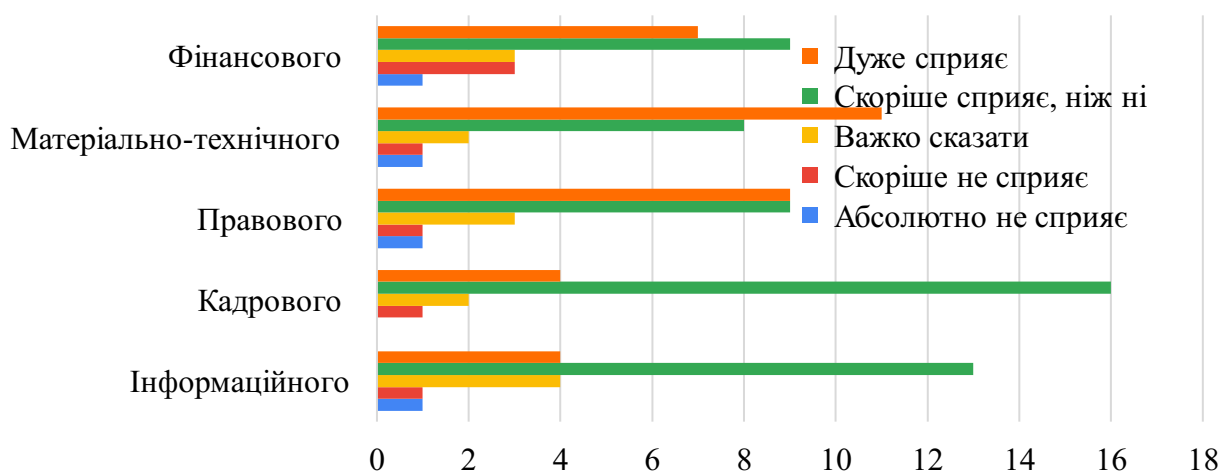


Рис. 2.22. Наскільки сприяє досягненню місії підприємства рівень його забезпечення (за видами)

Тож результати такі: однозначно дуже сприяє досягненню місії рівень матеріально-технічного та правового забезпечення, а скоріше сприяє кадрове та інформаційне. Найвищий бал тут (16 з 20) саме у кадрового, що дозволяє зносити припущення, що працівники напрямку вбачають залежність успіху роботи підприємства від персоналу, а отже, цей факт підтверджує припущення про високу чутливість результатів діяльності від механізмів мотиваційного впливу та від організаційної культури.

73,9 % опитаних оцінили на достатньому рівні загальну ефективність їх підприємства; вказали на високу ефективність 8,7 % опитаних та стільки ж дали негативну оцінку. Для уточнення відповіді на питання «Чи потребують перегляду або уточнення функції, цілі та дії підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності?» було вказано, що актуальними напрямами змін є ринок збуту, налагодження взаємовідносин між підрозділами підприємства, деталізація планування ресурсно-матеріальної бази, необхідність встановлення граничного обсягу навантаження за кількістю справ, екстенсивний розвиток, оплата праці, а також потребують уточнення цілі та дії щодо забезпечення конкурентоспроможності внаслідок певної невизначеності через агресію РФ. Тобто мають місце питання, що матимуть стратегічні наслідки, які торкнуться і штату персоналу, і матеріального та нематеріального стимулювання, і ринкових позицій та зовнішніх комунікацій. Так, на одних підприємствах це можуть бути радикальні зміни, на інших – бажані напрями руху вперед, але і в тому, і іншому випадках площина проблемних питань перетинається зі сферою управління персоналом. А отже, для найкращого результату вирішення питання слід покладати не на окремих осіб, а на команду.

Цікавим виявився результат бачення працівниками чинників, які заважають ефективній роботі їх підприємства (рис. 2.23).

Так, згідно з результатами опитування, 11,4 % вважають, що підприємство працює нормально, і ніщо не заважає цьому процесу. Серед негативних чинників були виокремлені такі: відсутність підготовлених кадрів на ринку праці (18,2 %), відсутність матеріальних стимулів у працівників

(9,1 %), бюрократизм, відсутність плідної взаємодії між окремими підрозділами та високого рівня організаційної культури (по 6,8 %). Інші чинники зустрічалися у відповідях з частотою не більше 5 %.



Рис. 2.23. Розподіл думок опитаних щодо чинників, які заважають ефективній роботі їх підприємства

Зважаючи на мету нашого дослідження та враховуючи вагомість чинника високого рівня організаційної культури для забезпечення ефективної роботи

підприємства, далі зосередимо увагу на формалізованих аспектах діяльності працівників. На питання щодо проведення роботи, пов'язаної із запобіганням конфліктів, її підтвердили 30,4 % опитаних, наголосили на проведенні її несистематично чи для «галочки» 26,1 %, а от майже 35 % опитаних відмітили, що їм така робота не потрібна, бо вважають, що руйнівних конфліктів у них не може бути. Мало місце також уточнююче питання щодо актуальних прикладів порушення прав працівників за весь час роботи працівника на цьому підприємстві. 17,4 % відповіли про такі порушення; серед них ті, які були пов'язані з затримкою виплати заробітної плати, невиконанням окремих пунктів колективного договору, неадекватним відношення керівництва та звільненням.

Також було питання щодо рівня конфліктності, що існує між різними підрозділами та працівниками підприємства за шкалою від 1 до 5 (де 1 – конфліктів немає і жодного разу не було за весь час існування організації, 2 – конфлікти інколи бувають, 3 – важко сказати однозначно, як і скрізь, 4 – конфлікти бувають досить часто, 5 – конфліктні ситуації трапляються кожного дня). Візуально результати наведені на рис. 2.24.

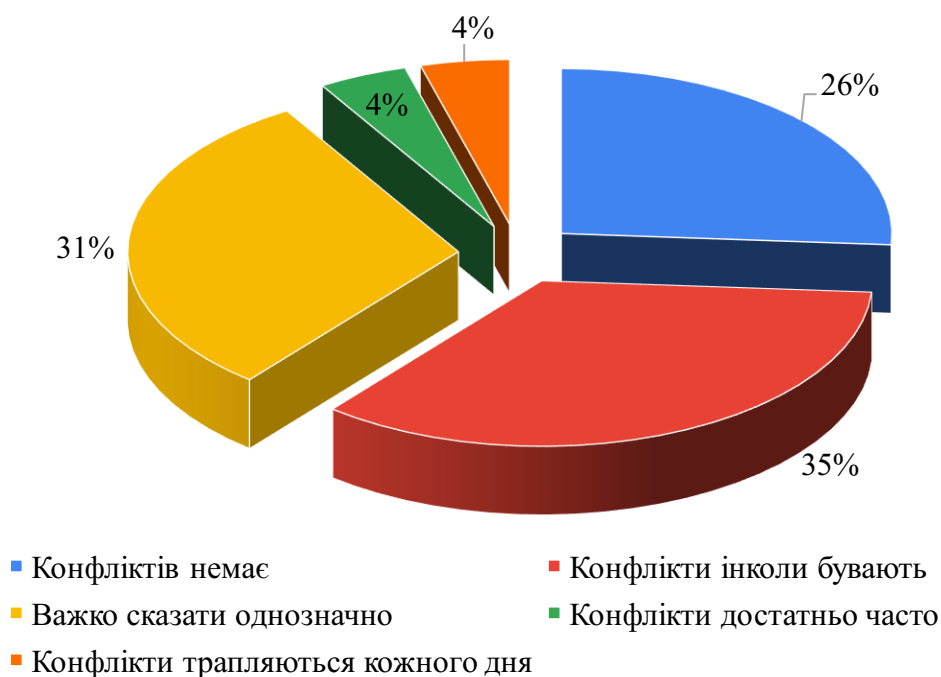


Рис. 2.24. Розподіл думок опитаних щодо рівня конфліктності між різними підрозділами та працівниками підприємства

47,8 % опитаних виступили за потребу перегляду (або уточнення) особистих посадових (функціональних) обов'язків та самого структурного підрозділу задля підвищення ефективності роботи.

Але ж обв'язки та міжособисті формалізовані відносини не описують всі нюанси організаційної культури. Тож було винесено на розгляд питання, чи розроблений на підприємстві етичний кодекс, чи є певні правила та дрес-код. Стверджувально відповіли 56,5 % опитаних, 30,4 % – відхилили таку тезу, інші – вагалися, не змогли відповісти однозначно. Щодо традицій та івентів: майже 61 % відповіли, що є спільні традиції, які сприймаються колективом, святкуються певні свята, проводяться корпоративні та публічні заходи; 26 % відмітили, що загальні заходи бувають рідко, інші заходи відбуваються за принципом «з ким дружу»; по 4,3 % набрали відповіді на кшталт того, що заходи або не проводяться, або якщо очікуються важливі гості, або працівник знає, що свята проходять, але вони його принципово не цікавлять.

Цікавим виявився аналіз думок працівників щодо опису своєї роботи та міжособистісних відносин у колективі. Ця частина анкети була орієнтована саме на виконавців (табл. 2.6).

Серед позитивних аспектів у роботі опитаних виконавців слід відмітити (стверджувальна відповідь):

- обізнаність щодо основних цілей та завдань діяльності структурного підрозділу;
- пояснення безпосереднього керівника виконавцю того, що від нього очікують;
- обізнаність щодо функціональних обов'язків;
- надання керівником можливості для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок;
- проведення індивідуальних бесід керівником для обговорення нагальних питань;
- етичне спілкування;
- висока оцінка організаційної культури на підприємстві загалом.

**Блок запитань про роботу та міжособистісні відносини в колективі
(анкета для виконавців)**

№ з/п	Питання	Відповідь		
		Так	Ні	Важко сказати
1	Чи знаєте основні цілі та завдання діяльності Вашого структурного підрозділу?	7	2	1
2	Ви отримуєте оцінки ефективності праці від свого безпосереднього керівника?	4	4	2
3	Чи пояснює Вам безпосередній керівник те, що від Вас очікує?	8	2	0
4	Чи розповідає Вам керівник про те, наскільки значущою для організації є Ваша праця?	4	5	1
5	Чи використовує Ваш керівник переважно засоби матеріального стимулювання для своїх підлеглих?	5	5	0
6	Чи використовує Ваш керівник переважно засоби нематеріального стимулювання для своїх підлеглих?	1	5	4
7	Чи знаєте Ви свої функціональні обов'язки?	9	1	0
8	Чи надають Вам керівники можливість для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок?	8	2	0
9	Чи проводять з Вами індивідуальні бесіди Ваші керівники для обговорення нагальних питань?	8	2	
10	Чи проводяться у Вашому структурному підрозділі регулярні зібрання своїх підлеглих для обговорення нагальних питань?	4	3	3
11	Чи спілкуєтеся Ви з Вашим безпосереднім керівником у позаробочий час?	6	2	2
12	Чи використовує Ваш керівник під час спілкування з Вами ненормативну лексику?	1	6	3
13	Чи можете Ви високо оцінити організаційну культуру на підприємстві загалом?	7	0	3

Серед проблемних питань у роботі опитаних виконавців слід відмітити (негативна відповідь):

– отримання оцінки ефективності праці від безпосереднього керівника (тільки 30,7 % – відповідь «Так»);

– підкреслення значущості для підприємства праці працівника (тільки 30,7 % – відповідь «Так»);

– використання керівником переважно засобів нематеріального стимулювання (тільки 7,7 % підкреслили такий вид мотивації, а 30,7 % вагалися в однозначній відповідь, що викриває проблему прозорості механізмів мотиваційного впливу для підлеглих загалом).

Наведена нижче частина анкети була орієнтована лише на керівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Блок запитань про роботу та відносини з підлеглими
(анкета для осіб, які займають керівні посади)**

№ з/п	Питання	Відповідь		
		Так	Ні	Важко сказати
1	Чи знаєте основні цілі та завдання діяльності Вашого структурного підрозділу (кількох підрозділів)?	12	1	0
2	Ви надаєте свої оцінки ефективності праці своїх підлеглих?	11	2	0
3	Чи маєте Ви об'єктивні критерії оцінки ефективності праці кожного працівника?	10	1	2
4	Чи знаєте Ви переваги і недоліки кожного підлеглого?	12	1	0
5	Чи знають Ваші підлеглі свої функціональні обов'язки?	13	0	0
6	Ви пояснюєте підлеглим, чого Ви від них очікуєте?	12	1	0
7	Ви розповідаєте підлеглим про те, наскільки є значущою для підприємства їхня діяльність?	11	1	1
8	Чи використовуєте Ви переважно засоби матеріального стимулювання для своїх підлеглих?	8	4	1
9	Чи використовуєте Ви переважно засоби нематеріального стимулювання для своїх підлеглих?	5	5	3
10	Чи надаєте Ви підлеглим можливості для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок?	12	1	0
11	Чи проводите Ви індивідуальні бесіди зі своїми підлеглими для обговорення нагальних питань?	12	0	1
12	Чи проводите Ви регулярні зібрання своїх підлеглих для обговорення нагальних питань?	10	3	0
13	Чи спілкуєтеся Ви з підлеглими у позаробочий час?	9	3	1
14	Чи використовуєте Ви під час спілкування з підлеглими ненормативну лексику?	4	7	2
15	Чи можете Ви високо оцінити загалом організаційну культуру на підприємстві?	9	0	4

До найбільш позитивних аспектів у роботі опитаних керівників були віднесені (стверджувальна відповідь):

- чітке уявлення про основні цілі та завдання діяльності структурного підрозділу (кількох підрозділів);
- надання своєї оцінки ефективності діяльності своїх підлеглих;
- чітке уявлення про переваги і недоліки кожного підлеглого;
- впевненість про знання підлеглими своїх функціональних обов'язків;
- пояснення підлеглим того, чого від них очікують;

- інформування підлеглого про значущість для підприємства їх праці;
- надання підлеглим можливості для прояву ініціативи, висловлювання думок;
- проведення індивідуальних бесід зі своїми підлеглими для обговорення нагальних питань.

У результаті аналізу відповідей виконавців та керівників отримання оцінки ефективності праці від безпосереднього керівника було виявлено протиріччя щодо питання про оцінку ефективності праці. Майже 70 % підлеглих або не мають такої оцінки, або вагаються у повноті оцінювання, вагаючись однозначно відповісти. Майже 77 % керівників стверджують про наявність такого оцінювання. Однією з можливих причин такої полярної різниці у відповідях може бути пов'язана з наявністю оцінювання керівником роботи підлеглих, але не доведенням результатів усім виконавцям. Така ситуація може утруднювати здійснення процесу мотивації, зважаючи, з одного боку, на залежність оплати праці від оцінювання роботи та внеску кожного працівника (структурного підрозділу), а з іншого, – виявлену потребу у підвищенні прозорості механізмів мотиваційного впливу для підлеглих.

Цікавим є виявлений результат щодо переважання матеріального та нематеріального стимулювання. Так 61,5 % керівників підтверджують саме матеріальну сторону мотивації, 38,6 % опитаних виконавців оцінюють мотивацію на своїх підприємства як матеріальну, а 23,1 % взагалі не дали однозначної відповіді, вагаючись у визначенні типу мотивації.

Відповіді на питання щодо можливості високо оцінити організаційну культуру на підприємстві загалом мали близькі значення, позитивні відповіді мали 70 % виконавців і 69 % керівників, що є позитивною тенденцією та стає додатковим підтвердженням відвертості під час надання відповідей.

Тепер розглянемо питання щодо того, наскільки і якими аспектами своєї діяльності задоволені чи незадоволені опитані працівники підприємств. На рис. 2.11 наведений розподіл відповідей опитаних співробітників щодо їхньої задоволеності окремими аспектами своєї діяльності.

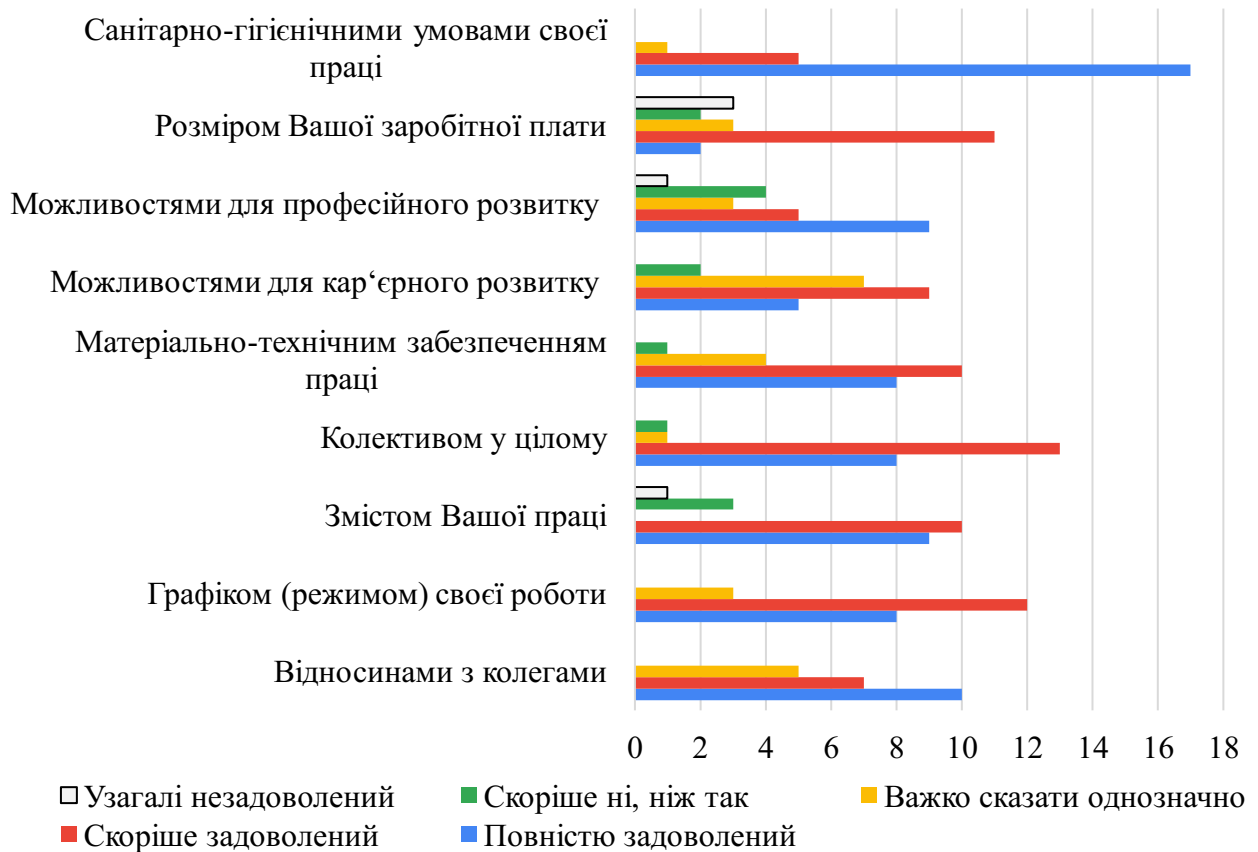


Рис. 2.25. Розподіл думок опитаних щодо задоволеності працівників окремими аспектами своєї роботи на підприємстві

Як видно з наведеного, лідирує в позитивних оцінках санітарно-гігієнічні умови. Так, більш ніж 95 % відповідей є позитивними (повністю та скоріше задоволений). На другому місці опинилась задоволеність колективом в цілому (91 %), графіком (режимом) роботи, змістом роботи на посаді та матеріально-технічним забезпеченням робочого місця. Найбільше негативних оцінок набрали дві позиції: можливості професійного розвитку та розмір заробітної плати. Найбільша невизначеність була пов'язана з можливостями для кар'єрного розвитку.

Цікавим є факт, що при такій високій задоволеності колективом, 65 % опитаних підтвердили приділення уваги командоутворенню на їхніх підприємствах. Вони відмітили, що працювати на цьому підприємстві – значить

бути частиною команди. У 17,4 % відповідей стверджувалось, що спеціальні заходи не проводяться, але мають місце індивідуальні бесіди.

На рис. 2.26 візуалізовано розподіл думок опитаних щодо того, якою мірою працівники структурного підрозділу цінують думку опитуваного працівника.

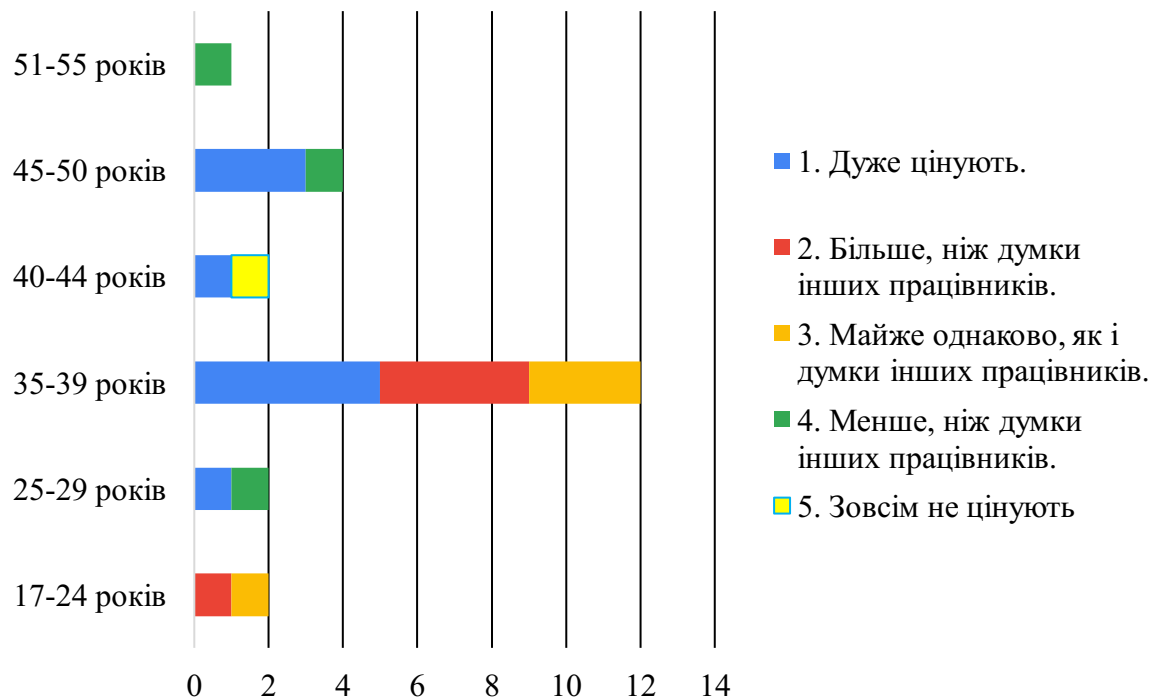


Рис. 2.26. Розподіл думок щодо того, якою мірою працівники структурного підрозділу цінують думку опитуваного працівника

У віковій категорії 17 – 24 роки (покоління Z) наявними виявились дві рівнозначні позиції: їхню думку цінують більше, ніж думку інших працівників, а також однаково з думкою інших працівників. Якщо порівняти ці відповіді з найманими посадами та характером роботи, то виявляється така оцінка викликана наявністю специфічних навичок та знань у молодих фахівців (адміністрування та обслуговування комп'ютерних систем і обладнання та правове забезпечення). А от покоління Y (від 25 до 40 років) були доступними три варіанти, серед яких 75 % має висока цінність думки, а 25 % – однаково

цінування з думкою інших колег, що, по-перше, вказує на їхню високу самооцінку, а по-друге, – високий професіоналізм і досвід.

Ще один блок в анкеті був пов'язаний зі специфікою роботи з персоналом на підприємстві та потребами у професійному навчанні працівників.

Опитаних просили оцінити підходи і процедури добору персоналу на їхньому підприємстві. Відповіді розподілились таким чином:

30,4 % – організація має офіційні документально оформлені методики добору персоналу, які є прозорими і зазвичай дотримуються, але з деякими відхиленнями;

по 21,7 % мали – домінування неофіційних процедур добору персоналу (персонал – це родичі, друзі і знайомі), а також наявність офіційних документально оформлених методик добору, які є прозорими, конкурентними і завжди дотримуються.

17,4 % – в організації немає процедур добору персоналу;

8,7 % – організація має офіційні документально оформлені методики добору персоналу, однак вони не зовсім зрозумілі й не завжди дотримуються.

Як бачимо, такі відповіді свідчать про наявні проблеми та порушення процедур добору персоналу, і тільки не більше, ніж у 22 % випадків здійснюється прозора та без відхилень від правил.

Інформація про гарні відносини між колегами підтверджується результатом розподілу відповідей на питання про наявність практики обміну знаннями та досвідом між працівниками. 70 % відповіли, що персонал неформально ділиться інформацією і вчиться на індивідуальній основі, а 30,4 % вказали на те, що існує ряд формальних механізмів для внутрішнього й зовнішнього обміну знаннями й досвідом. Вони використовуються усіма працівниками, обмін знаннями й досвідом високо цінується в організації.

Також було поставлено питання щодо плинності кадрів в організації за шкалою від 1 до 5 (де 1 – ніхто ніколи не звільнявся з нашої організації за час Вашої роботи тут, 2 – звільнення дуже рідкі, 3 – важко відповісти однозначно, 4 – звільнення є дуже частими, 5 – штат організації майже цілком оновився за час

Вашої роботи тут). Так 39,1 % опитаних відповіли, що звільнення дуже рідкі, а 21,7 % вказали на дуже часті звільнення. Загалом про стабільність кадрів наголосили понад 52 % опитаних працівників.

Цікавим також є механізм мотивації та управління конфліктами. Результати опитування у цьому контексті наведені на рис. 2.27.

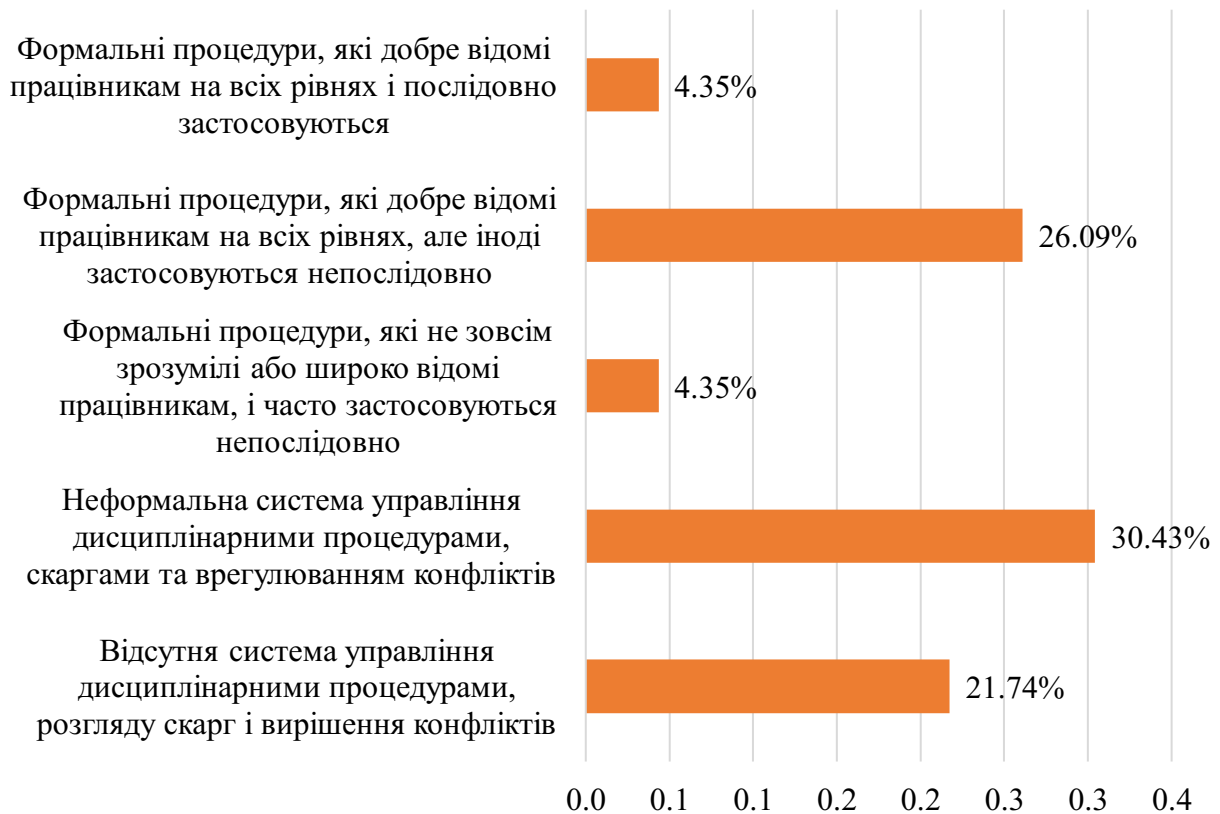


Рис. 2.27. Характеристика системи заохочень і покарань працівників, а також вирішення конфліктів усередині колективу

Так, дійсно, система мотивації є унікальною на кожному підприємстві, але її можна описати певними параметрами. Так, думки є неоднорідними, але найчастіше на досліджуваних підприємствах відповідали, що існує неформальна система управління дисциплінарними процедурами, скаргами та врегулюванням конфліктів. На другому місці формальна процедура, яка іноді непослідовно використовується. На жаль, 21,4 % опитаних стверджували про відсутність системи управління дисциплінарними процедурами, розгляду скарг і вирішення конфліктів, однак існує система мотиваційних дій керівництва. І

тільки в 4,3 % випадках існують формальні процедури для врегулювання дисциплінарних непорозумінь, скарг і конфліктів. Вони добре відомі працівникам на всіх рівнях і послідовно застосовуються.

Висновки до Розділу 2

Визначення вагової ролі матеріального стимулювання у механізмі мотиваційного впливу обґрунтовує доцільність аналізу рівня оплати праці в Україні у порівнянні із країнами Європейського союзу. Отримані значення, на жаль, підтверджують статус України як аутсайдера за рівнем оплати праці. Це створює високу загрозу зростання рівня бідності для населення (особливо в поточних умовах воєнного стану в Україні). Проведені теоретичні дослідження дозволили довести вагому роль теорії в поколіннях в обґрунтуванні вибору активаторів мотивації для персоналу різних вікових груп. Для підтвердження даної гіпотези було узагальнено ключові макроекономічні тренди формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства. Різна вагомість найважливіших професійних факторів для різних поколінь, різниця у вагомості чинників для шукачів роботи, як результат проведених досліджень, підтверджує різницю в пріоритетах працівників, яка має бути врахована при обґрунтуванні методів і механізмів мотиваційного впливу. Ключовими трендами сучасності за останні 15 років в глобальному розрізі розгляду мотиваційних механізмів варто визначити такі: поступове і стале зростання середніх витрат на навчання на робочому місці на 1 працівника, постійне збільшення обсягу ринку глобальної індустрії навчання на робочому місці (в середньому на 10% щорічно); в структурі ключових напрямів навчання у світі найвагомішими залишаються лідерство та підвищення кваліфікації одночасно із актуалізацією питань цифрової трансформації та цифрового підвищення кваліфікації та питань різноманітності, справедливості та залучення. Останнє підтверджує доцільність

і необхідність включення в мотиваційні механізми елементів управління ефективністю діяльності підприємства, які передбачають встановлення безпосереднього взаємозв'язку між результатами діяльності працівників, отриманої ними винагороди, їхніми потребами, мотивами й цілями діяльності підприємства, що підтверджує доцільність розробленої нами структури механізму мотиваційного впливу.

У розділі був проведений аналіз показників розвитку бізнес-середовища підприємств, а також за результатами факторного аналізу обґрунтований склад та зміст зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, які, на відміну від існуючих, визначені такими складовими: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1), доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3). Таке групування та подальше використання висновків факторного аналізу дозволяє більш сфокусовано визначити особливості зовнішніх умов для створення та коригування механізмів мотиваційного впливу відповідно до організаційної культури підприємства.

У результаті проведеного аналізу сучасного стану мотиваційних процесів та розвитку організаційної культури на підприємствах за розробленою анкетною з'ясовані питання щодо цілей встановлення трудових відносин опитаних працівників з підприємствами, проаналізовані: специфіка їх роботи, професійний шлях, обізнаність щодо стратегічних аспектів діяльності підприємства, характер відносин в колективі тощо. Також аналізувалось питання щодо задоволеності поточним місцем роботи, виявлені основні тенденції побудованих механізмів мотиваційного впливу, порівнювались думки керівників та виконавців у цьому контексті. Також на основі підсумків опитування досліджено особливості наявної організаційної культури на досліджуваних підприємствах, визначено її тип (за методикою Ч. Хенді) та рівень розвитку. Зроблені такі висновки:

ознаки культури завдань (КЗ) найбільш проявились у відповідях респондентів щодо основи влади, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, системи цінностей на підприємстві, а також щодо загальної мети встановлення трудових відносин з підприємством;

ознаки людино-орієнтованої культури (ЛО) частіше застосовані при описі діяльності керівництва та особливостей здійснення контролю;

ознаки культури влади (КВ) виявлені в характеристиці специфіки організаційної структури управління та реалізації процесу мотивації;

проявлені ознаки комбінованого підходу до заохочення персоналу, однакову вагу мали культура завдань (КЗ) і культура влади (КВ).

Окремо приділено увагу змішаним структурам та їх перспективам. Відпрацьовано припущення, що для побудови ефективного механізму мотивації в системі організаційної культури підприємства слід враховувати три ключові параметри: організаційну структуру підприємства, мотивацію та цінності. При оцінці перших двох було встановлено, що на досліджуваних підприємствах частіше були виявлені ознаки культури влади, для формування системи цінностей – культура завдань. З'ясовано, які у зв'язку з цим виникають особливості механізмів мотивації. Здійснено моделювання механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (спрямованість, інструменти, основи успіху). Такий науково-методичний підхід враховує комплексний вплив зовнішніх чинників (нестійке, з тенденцією росту, стійке зростання, спад) та домінуючий тип організаційної культури підприємства. Врахування їх комбінації дозволить забезпечити поєднання різноманітних інструментів, стратегій та методів з метою стимулювання працівників до збереження цінностей, досягнення спільних цілей і підвищення ефективності механізмів мотиваційного впливу.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2, відображені у наукових працях автора [189; 190; 192; 193].

Список використаних джерел: [39; 45; 46; 49; 55; 58; 77; 96; 104; 105; 109; 122; 133; 134; 139; 159; 198; 199; 200; 201; 202; 217].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до оцінювання типу організаційної культури підприємства

Зважаючи на мету нашого дисертаційного дослідження, в анкеті окремо було виділено питання щодо особливостей наявної організаційної культури досліджуваних підприємств. Саме такі особливості в подальшому важливі для побудови виваженого механізму мотиваційного впливу, здатного забезпечити досягнення цілей підприємства, а також посилювати задоволеність та лояльність персоналу підприємства в процесі його трудової діяльності.

Тож переходимо до наступного блоку питань про тип організаційної культури підприємства та бачення її мотиваційного впливу. Для утворення ефективних механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства слід не тільки розуміти проблеми в його діяльності, а й те, як саме сприймають працівники свою діяльність та чи здатні вони вирішити або запобігти виникненню таких проблем. З цією метою в анкету було включене запитання, при відповіді на яке слід було обрати асоціацію працівників зі своєю діяльністю (рис. 3.1).

Навпроти твердження про почну роботу пропонувалось поставити оцінку від 1 до 5 (де 1 – найвищий пріоритет, а 5 – менш важливо).

Формування мотиваторів до ефективної діяльності суттєво залежать від очікувань та фактичних результатів, які є у працівника конкретного підприємства. Якщо оцінювати стан речей тільки за першим пріоритетом, то це дві позиції: професійний та кар'єрний розвиток і дружні відносини в колективі.

Але якщо прийняти за високі бали оцінки 1 та 2 в сукупності, то однозначним лідером стає четверта позиція, що означає: найважливіше для працівників на поточному місці роботи – мати гарні відносини в колективі та можливість висловлювати свої думки та ідеї, причому це однаково важливо як для зрілих працівників – професіоналів, так і для молодих кадрів – бути почутим, бути важливим, мати голос і цінувати відкритість.



Рис. 3.1. Розподіл відповідей опитаних на запитання «Що для Вас сьогодні важливіше на поточному місці роботи?»

Для порівняння на рис. 3.2 наведені результати потенційного сприйняття працівниками трудових відносин з досліджуваними підприємствами (бажаний стан речей) та за фактом.

Щодо потенційного сприйняття роботи можна сказати, що на перше місце працівники поставили два параметри: професійний і кар'єрний розвиток та дружні відносини в колективі. На другому місці була матеріальна зацікавленість. А от на поточному місці роботи на перший план опитані висунули гарні відносини в колективі, вже потім професійний і кар'єрний розвиток. На третьому місці – цікаві завдання, корисна справа та чіткі інструкції виконання роботи. З розбіжністю в 1 бал, але ж все-таки на останній

позиції – матеріальна сторона роботи. Враховуючи стурбованість працівників питанням втрати роботи, відчуттям загальної напруги та стресу, такі розбіжності у бажаному та фактичному стані стають цілком виправданими.

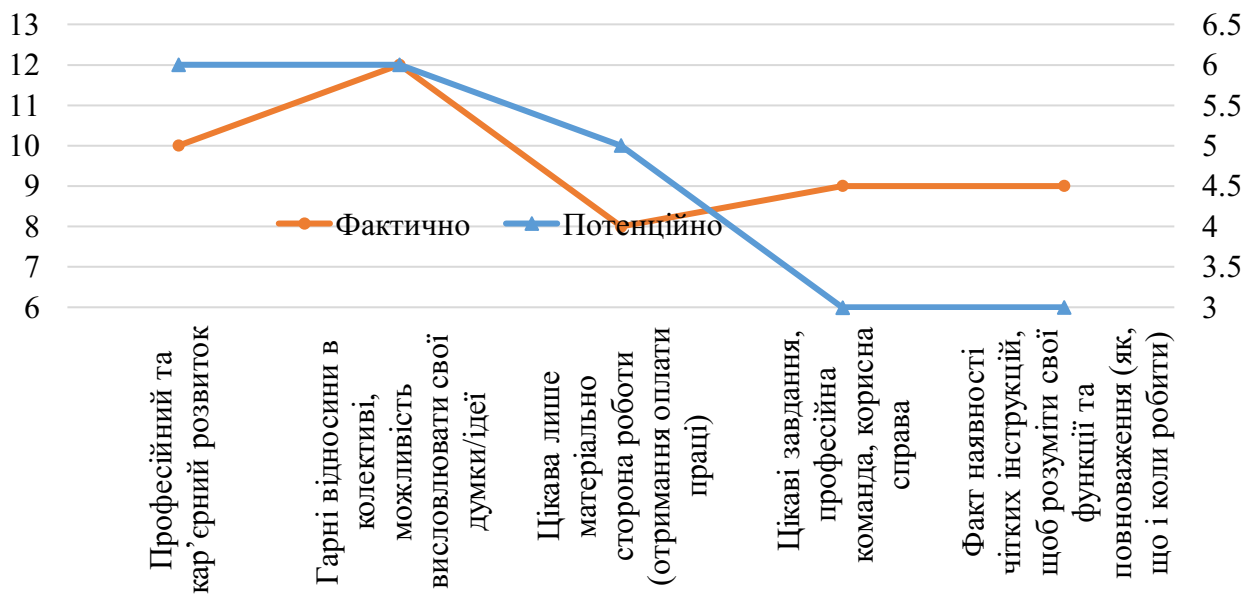


Рис. 3.2. Розподіл відповідей опитаних на запитання «Ви вважаєте, що сприйняття працівником трудових відносин з підприємством взагалі можна описати як ...?» потенційно та за фактом

Відштовхуючись від бажаної моделі працевлаштування, з опитування впливала після професійного та кар'єрного розвитку матеріальна зацікавленість у достойній оплаті праці. Отже, далі розглянемо запитання, пов'язане з матеріальною мотивацією та її прив'язкою до оцінки персоналу. На запитання щодо оцінки результатів роботи працівників була отримана така відповідь: 43,5% відмітили відсутність система оцінки роботи персоналу, а 8,7% опитаних зазначили існування на їх підприємстві офіційної системи оцінки працівників. Також щорічно всі працівники проходять офіційну оцінку за ключовими показниками ефективності (KPI), при цьому враховуються результати попереднього року. На рис. 3.3 наведені результати опитування щодо того, чи пов'язане преміювання працівників з реальними результатами їхньої діяльності.

Більшість працівників (52,2 %) у своїй трудовій діяльності на підприємстві стикаються з тим, що преміювання залежить від реальних результатів їхньої роботи, але чітко визначених однозначних критеріїв немає. Тобто проблема, коли працівник розуміє, що краща його робота приведе до більшої винагороди, але не розуміє, наскільки це чутливий критерій, і як на нього може вплинути сам працівник. У таких ситуаціях може виникати відчуття несправедливого врахування внеску кожного учасника проекту (працівника відділу). Суб'єктивну думку керівника в цьому питанні відмітили 8,7 % опитаних, стільки ж констатували відсутність преміювання взагалі. Це були представники вікової категорії 17 – 24 років та 35 – 39 років.

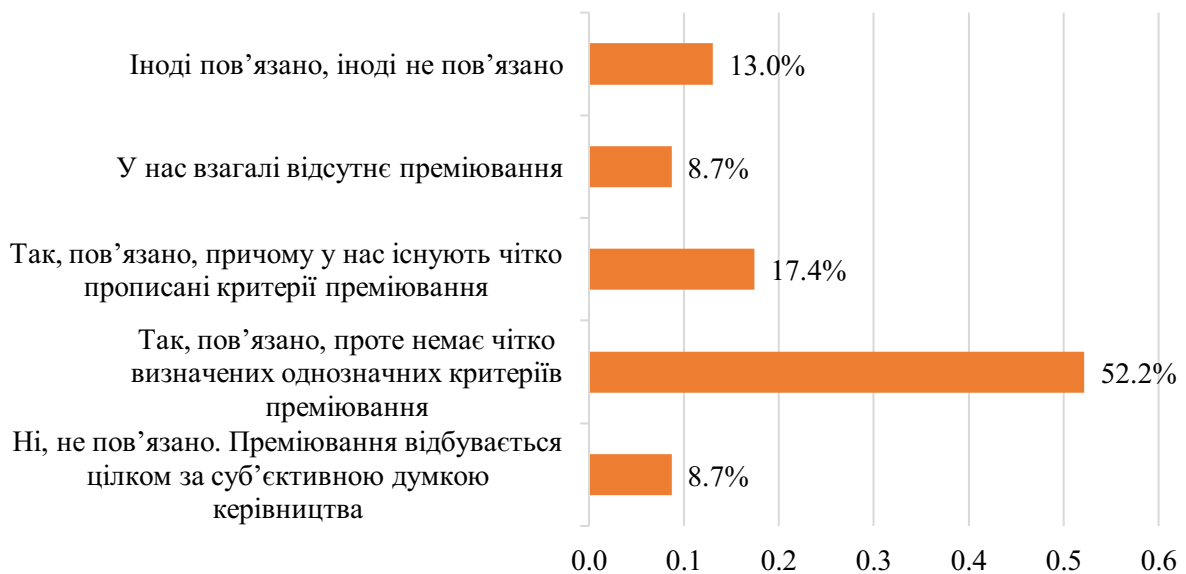


Рис. 3.3. Розподіл відповідей опитаних на запитання щодо взаємозв'язку преміювання працівників з реальними результатами їхньої діяльності

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища та ринку праці попит на нові можливості й навички набирає все більше обертів, тож підвищення кваліфікації та перекваліфікація можуть розвинути навички працівників, необхідні для збереження конкурентоспроможності як самого працівника, так і підприємства. Також часто виникає нестача кадрів у резерві переважно через технологічні прогалини, що може стати перешкодою для бізнес-розвитку. Отже, в

умовах жорсткої конкуренції стає вкрай важливим надавати пріоритет неперервному навчанню протягом усього професійного шляху і навіть у межах однієї галузі.

Як показує практика, одним із чинників підвищення ефективності підприємства та одночасно способом нематеріальної мотивації може стати забезпечення розвитку персоналу власного підприємства. Найчастіше це пов'язано з підвищенням кваліфікації. За результатами опитування, на запитання, чи інвестує Ваше підприємство постійно в навчання свого персоналу, стверджувально відповіли 60,9 % опитаних. Решта констатували відсутність такого інвестування: якщо працівники і підвищують кваліфікацію, то за свій рахунок. Понад 60 % опитаних працівників уже підвищували кваліфікацію (працюючи на цьому підприємстві), з них понад 17 % – за свої кошти.

Позитивною є ситуація, коли і підприємство зацікавлене у розвитку працівників, і самі працівники прагнуть розвитку. Причому саме працівник найкраще знає свої слабкі місця та здатен адекватно визначити потребу у покращенні навичок. На запитання про те, які тематичні семінари (курси, тренінги, майстер-класи) були б для них найбільш цікавими та корисними, відповіді «у разі організації курсів підвищення кваліфікації» розділились таким чином (рис. 3.4):

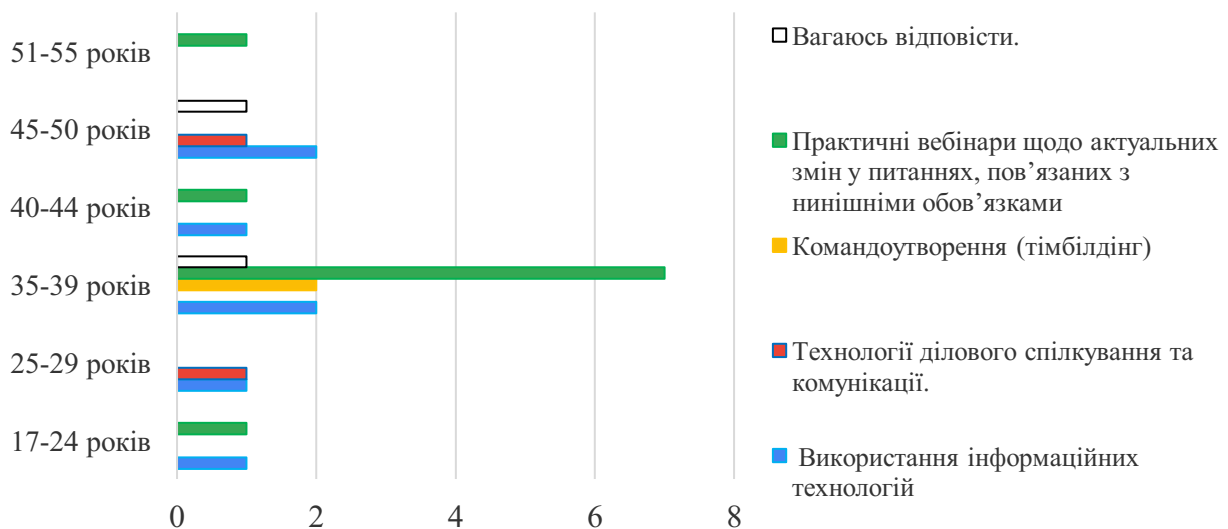


Рис. 3.4. Зацікавленість працівників у тематиці для підвищення кваліфікації (залежно від вікової категорії)

У результаті опитування виявлено, що у якості найбільш цікавих та корисних обирають найчастіше практичні вебіари щодо актуальних змін у питаннях, пов'язаних з нинішніми обов'язками працівника. Таких відповідей понад 52 % опитаних, з них 30,4 % це притаманне працівникам вікової категорії 35 – 39 років, що може бути викликане бажанням досягти експертного рівня навичок або просуванням кар'єрного росту. Такі потреби мають враховуватись підприємством при плануванні професійного розвитку своїх працівників.

Зважаючи на одне із завдань проведеного дослідження щодо реального стану мотивацій та розвитку організаційної культури на підприємствах в сучасних умовах – визначення типу наявної організаційної культури на досліджуваних підприємствах та з'ясування факторів його формування, проаналізуємо отримувані відповіді.

Проблема не нова і складна одночасно, бо ідея організаційної культури носить абстрактний характер (її не можна побачити, тактильно відчутти) [154], але вона присутня, впливаючи практично на всі події та рішення, які ухвалюються на підприємстві [180]. Тож визначення її типу та рівня носить стратегічне значення для керівництва підприємства, особливо зважаючи на динамічність і невизначеність факторів зовнішнього середовища, які впливають на успіх ведення бізнесу. У разі необхідності якісних змін на підприємстві невід'ємною часткою буде розуміння поточного стану та лояльності персоналу. Тільки після такої визначеності можна здійснювати певні кроки щодо реорганізації або впровадження змін. Варіантів опитувальників щодо типу організаційної структури багато, всі вони різняться за деталізацією питань, абстрактністю параметрів, необхідністю володіння детальною оперативною інформацією тощо.

Як показує практика, частина з них є недостовірною, такою, що враховує тільки специфіку певних видів діяльності чи країни розташування бізнесу [52, 33]. Заслуговує уваги методика Ч. Хенді [39; 133; 52], яка є відомою, апробованою та якою користуються компанії у всьому світі. Такий підхід ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності. Вказівки щодо проходження даного тесту є простими: представлено десять

тверджень, що відносяться до діяльності підприємства, та по чотири варіанти відповіді для кожного з них. Співробітник повинен обрати той варіант, який найбільше підходить до суб'єкта господарювання, в якому він зараз, на момент опитування, працює. При цьому є обмеження: до кожного твердження потрібно підібрати лише одну відповідь [52]. У додатку Д, в анкеті, наведено форму цього опитувальника (питання 94). Нижче, в табл. 3.1, відображено характеристику чотирьох типів організаційних культур, які можливі на підприємстві та використовуються в указаній методиці [складено за 96].

Таблиця 3.1

Типи організаційних культур підприємства за Ч. Хенді та їх характеристика

Назва типу	Опис сутності
Культура влади (КВ)	Характеризується високим рівнем авторитаризму керівника та персоніфікації управління. Центральним органом прийняття рішень є одна особа – керівник. Основний контроль є вибірковим, здійснюється з центру, керівник встановлює індивідуальні критерії на свій розсуд. Особливу роль відіграє лідер і його особисті якості та здібності. Підприємства, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Така культура зазвичай формується у випадку, коли директор є не тільки керівником, але й власником. Основними принципами в колективі є влада і жорсткий контроль. В організації спочатку цінується відданість співробітників владі, а потім їх професіоналізм. Ця культура стає нестійкою, коли у лідера виникають проблеми, підприємство починає розхитувати, якщо харизматичний лідер виявляється неспроможним впоратися з черговою проблемою.
Культура завдань (КЗ)	Відзначається високим рівнем професіоналізму та спеціалізації в загальній діяльності. Ця культура базується на володінні співробітниками професійними знаннями і зазвичай характерна для творчих організацій або організацій, що спеціалізуються на вирішенні конкретних професійних завдань. Вона з'являється тоді, коли основна діяльність організації пов'язана з проблемами, що можуть бути вирішені лише кваліфікованими фахівцями з відповідними знаннями. Ефективність таких організацій в значній мірі залежить від професіоналізму її працівників. Тому при наборі персоналу враховується їхня професійна компетентність і здатність працювати в команді. Важливими в таких організаціях є ті, хто має більше інформації та є експертами у своїй галузі діяльності.
Людино-орієнтовна (особистісна) культура (ЛЮ)	Характеризується тандемом індивідуальностей та професіоналів, кожен з яких є самодостатнім і володіє власною силою особистості та впливом. Як правило, в підприємствах з такою культурою окремі особистості мають власні інтереси і переслідують власні цілі. Це є типовим для професійних організацій, таких як юридичні та консалтингові компанії, приватні медичні клініки, асоціації письменників, художників тощо. У таких організаціях структура мінімальна і спрямована на обслуговування клієнтів. Влада і контроль носять більше координуючий характер.

Назва типу	Опис сутності
Бюрократична (рольова) культура (БК)	Характеризується жорстким функціональним розподілом ролей і високим рівнем нормативно-розпорядчої документації. Організація функціонує на основі системи правил, стандартів діяльності та нормативних документів, виконання яких має забезпечити її ефективність. Працівники у цьому типі організацій виконують свої ролі відповідно до чітко визначених стандартів і правил. При підборі персоналу особлива увага приділяється їхній відповідності конкретним обов'язкам і функціям. Взаємодія між підрозділами і посадовими особами ретельно узгоджена і регламентована посадовими інструкціями. Розроблені правила проведення зборів, нарад, зустрічей робочих груп та інші аспекти взаємодії в організації.

У табл. 3.2 наведено зведені результати опитування за методикою Ч. Хенді.

Аналіз отриманих в ході опитування результатів дозволив зробити такі висновки:

1. У 56,5 % випадках домінуючим типом організаційної культури на підприємстві виявилась культура завдань (КЗ), причому у майже 54 % з них мова йде про початок її усталеності (на 40 %, 4 бали з 10), у 15 % випадків справу маємо з більш розвинутою організаційною культурою такого типу (від 5 до 7 балів з 10).

2. У 13 % випадків домінуючим типом організаційної культури на підприємстві названа людино-орієнтовна, її ступінь розвитку коливалась від 4 до 5, тобто вони мають середній рівень розвитку.

3. У п'яти випадках виявлені змішані типи організаційних культур, з них 2 – типу КЗ/КВ, 2 – типу КЗ/ЛО та 1 КЗ/КВ/ЛО. Отож ознаки наявності різних культур присутні в рівних частинах. Слід відмітити, що у всіх присутні ознаки культури завдань, які поєднуються або з людино-орієнтовною, або з культурою влади, або має частини названих типів культур. У цих змішаних типах організаційної культури частіше ознаки культури завдань, яка присутня у всіх п'яти випадках, спостерігались у твердженнях щодо характеру відносин з іншими організаціями та напрямів заохочення. Оскільки організаційна культура підприємства є динамічною та системною, то ці змішані структури можуть трансформуватись через тяжіння до одного з її складників. Чинниками такого руху можуть стати: зміна керівника, перегляд стратегії підприємства, встановлення відповідних правил на взаємовідносин, що поступово

розвиваються після трансформаційних перетворень, результати діяльності та мотиватори розвитку персоналу тощо.

Таблиця 3.2

Оцінка типу організаційної культури підприємства

№ з/п	Сутність твердження за Ч. Хенді										Домінуючий тип організаційної культури	
	Основна справа керівництва	Комунікації на підприємстві	Основа контролю	Основа мотивації	Специфіка організаційної структури	Основні цінності	Загальна мета здійснюваної роботи	Характер відносин з іншими організаціями	Основа влади	Напрямок заохочення	Назва типу	Оцінка рівня розвитку (з 10)
1	БК	КЗ	ЛО	ЛО	КЗ	КЗ	КЗ	БК	КВ	КВ	КЗ	4
2	КЗ	КВ	ЛО	КЗ	КВ	КЗ	КЗ	ЛО	КЗ	КВ	КЗ	5
3	ЛО	ЛО	КВ	КЗ	БК	КЗ	КЗ	БК	КЗ	КЗ	КЗ	5
4	ЛО	ЛО	КЗ	КВ	КЗ	КЗ	ЛО	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	6
5	КЗ	КЗ	ЛО	КВ	БК	КЗ	КВ	БК	КЗ	КВ	КЗ	4
6	ЛО	КЗ	КВ	ЛО	КВ	БК	БК	КЗ	КЗ	КВ	КЗ/КВ	3
7	КЗ	КВ	КЗ	ЛО	КВ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	7
8	ЛО	ЛО	ЛО	КЗ	ЛО	КЗ	КВ	КВ	КВ	КЗ	ЛО	4
9	БК	КЗ	ЛО	ЛО	КВ	БК	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	5
10	БК	КЗ	ЛО	ЛО	КВ	КЗ	КЗ	ЛО	КЗ	КВ	КЗ	4
11	БК	КЗ	КЗ	КВ	КЗ	КЗ	БК	КВ	БК	КВ	КЗ	4
12	ЛО	ЛО	ЛО	ЛО	КВ	БК	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ/ЛО	4
13	КЗ	КВ	ЛО	КВ	КВ	ЛО	КВ	КЗ	КЗ	КВ	КВ	5
14	ЛО	ЛО	ЛО	ЛО	КВ	БК	ЛО	КЗ	КВ	КВ	ЛО	5
15	БК	КЗ	КЗ	КВ	КВ	БК	КЗ	КВ	КВ	КЗ	КЗ/КВ	4
16	ЛО	ЛО	ЛО	КЗ	БК	БК	ЛО	КВ	КЗ	КВ	ЛО	4
17	БК	КЗ	ЛО	БК	КВ	КЗ	КЗ	ЛО	КЗ	КЗ	КЗ	5
18	КЗ	КВ	КЗ	КВ	КЗ	КЗ	ЛО	БК	КВ	БК	КЗ	4
19	КЗ	КВ	БК	КЗ	КВ	БК	КВ	БК	КЗ	КЗ	КЗ	4
20	ЛО	ЛО	КЗ	КВ	ЛО	КЗ	КВ	БК	КВ	КЗ	КЗ/КВ/ЛО	3
21	БК	КЗ	ЛО	ЛО	КЗ	КЗ	ЛО	КЗ	ЛО	КВ	КЗ/ЛО	4
22	ЛО	ЛО	БК	КВ	КВ	БК	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	КЗ	4
23	КЗ	КВ	КЗ	КВ	КЗ	БК	КВ	ЛО	КВ	КВ	КВ	5

Оскільки в опитуванні брали участь представники різних напрямів діяльності, цікавим стає питання, чи є залежність між ними та типами організаційної культури. Результати розподілу типів організаційної культури за видами діяльності підприємств з урахуванням їх рівня розвитку подані у табл. 3.3.

Наведений розподіл типів організаційних культур на досліджуваних підприємствах не дає змоги встановити однозначну ознаку домінування. Різні типи культур мали місце одночасно на підприємствах одного виду діяльності. Частіше зустрічалися культури завдань (КЗ) у правовій сфері, маркетингу, виробництві, торгівлі, освіті, фінансовому секторі. Людино-орієнтовний тип (ЛО) мав місце у ІТ, пансіонаті та агросекторі. Культура влади (КВ) – в харчовій промисловості та агросекторі. Змішаний тип був присутній у правовій, виробничій та торгівельній сфері. Найрозвинутіші типи організаційної культури (6-7 балів з 10) були відмічені у виробництві, зокрема в меблевій галузі.

Таблиця 3.3

Розподіл типів організаційної культури за видами діяльності підприємств

Вид діяльності	Домінуючий тип організаційної культури	Рівень розвитку
Право, професійна правнича допомога	КЗ	4
	КЗ/ЛО	4
Маркетинг	КЗ	5
Виробництво меблів	КЗ	4-6
	КЗ/КВ	4
Виробництво	КЗ	7
	КЗ/КВ	3
ІТ	ЛО	4
Торгівля	КЗ	4
	КЗ/КВ/ЛО	3
Виробництво пивної продукції	КЗ/ЛО	4
Харчова промисловість	КВ	5
Аграрний сектор	ЛО	5
	КВ	5
Пансіонат	ЛО	4
Переробна промисловість (переробка м'яса)	КЗ	5
Оптово-роздрібна торгівля будматеріалами	КЗ	4
Фінансова галузь (послуги)	КЗ	4
Освіта	КЗ	5

Тож, зважаючи на мету дослідження, певний науковий інтерес представляє виявлення домінуючих типів організаційної культури в розрізі кожного з десяти тверджень (рис. 3.5).

Звернемо увагу на ці висновки у такому контексті. Припустимо, що для побудови ефективного механізму мотивації в системі організаційної культури підприємства необхідно три ключові параметри: організаційна структура

підприємства, мотивація та цінності. При оцінці перших двох було встановлено, що на досліджуваних підприємствах частіше були виявлені ознаки культури влади, для формування системи цінностей – культура завдань. З'ясуємо, яка у зв'язку з цим виникає особливість механізмів мотивації.

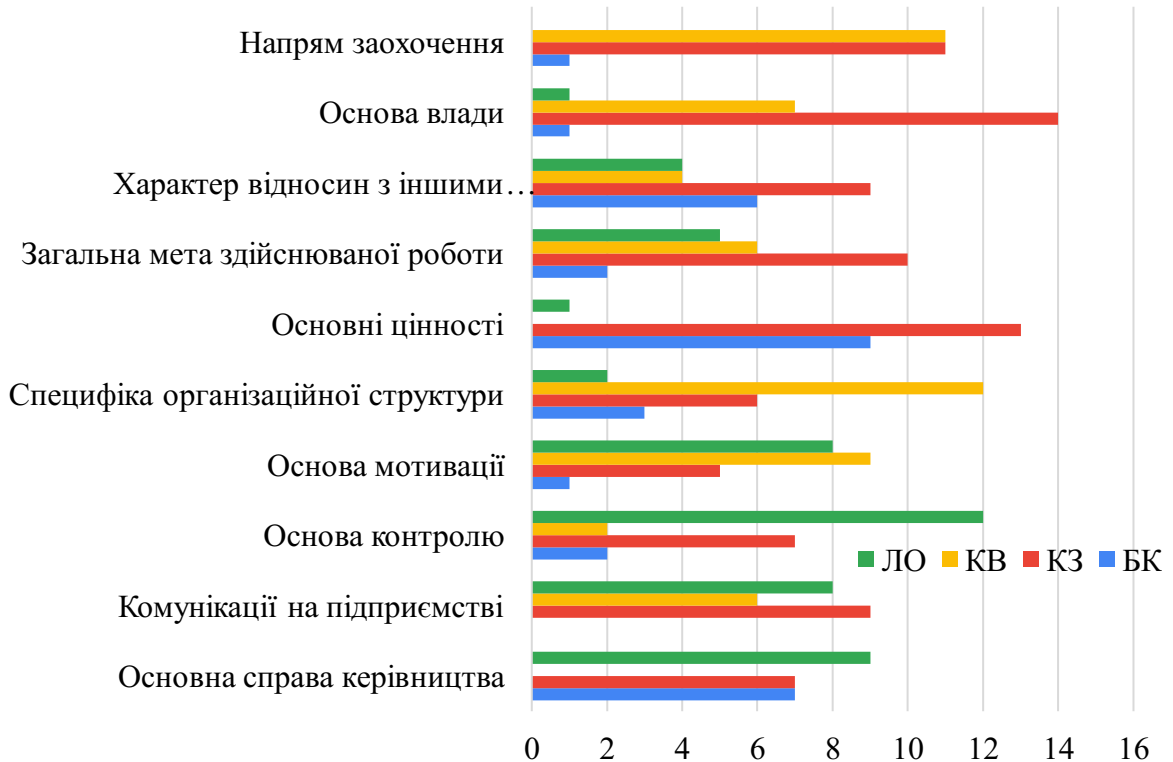


Рис. 3.5. Характер прояву типів організаційної культури підприємства у окремих твердженнях (за методикою Ч. Хенді)

У культурі влади, де авторитарний керівник є основною особою, що ухвалює рішення, механізми мотивації персоналу часто будуть спрямовані на утримання влади та централізацію контролю. Деякі ефективні механізми мотивації в такій культурі можуть включати: 1. Узгодженість цілей. Забезпечення того, що цілі і очікування персоналу відповідають цілям і бажанням керівництва. Це може бути досягнуто за допомогою чіткої комунікації та пояснення ролі керівника у прийнятті рішень. 2. Винагорода та визнання. Встановлення системи винагород та визнання за досягнення чи виконання завдань, що сприяють підтримці влади керівника. Нагороди можуть надаватися за виконання завдань згідно з очікуваннями влади. 3. Продуктивність і штрафи. Встановлення системи заохочень і штрафів, яка

спонукає співробітників до досягнення встановлених владою результатів і запобігання відхилень від них. 4. Кар'єрний розвиток. Подальший розвиток чи просування в кар'єрі може бути пов'язане з відданістю і показниками влади. Критерії авансування можуть бути направлені на показники контролю та виконання владою встановлених завдань.

5. Комунікація. Забезпечення ефективної комунікації, що спонукає співробітників до підтримки та відданості владі. Чітка інформація про потреби керівництва та очікування може бути ключовим елементом. Слід зазначити, що такий тип культури може мати обмежену ефективність та призводити до втрати інноваційності та творчості. Відсутність пошани до професійних навичок співробітників може призвести до зниження мотивації та задоволення роботою. Такі ризики посилюватимуться, якщо спрямованість організаційної структури та мотивації буде на культурі влади при наявності загального результату – культури влади як домінуючого типу на підприємстві взагалі.

У культурі завдань, як уже зазначалося, де спеціалізовані знання є ключовим елементом, механізми мотивації персоналу повинні враховувати цей факт і сприяти стимулюванню професійного зростання та розвитку співробітників. Для культури завдань підійдуть такі механізми мотивації, які в основному виходять із наявної системи цінностей на підприємстві:

1. Кар'єрний розвиток. Працівники, які володіють спеціалізованими знаннями, часто цікавляться можливостями професійного зростання. Пропонування програм навчання, тренінгів та можливостей для отримання нових знань і навичок може бути ефективним механізмом мотивації.

2. Відкритий обмін знаннями. Сприяння відкритого обміну знаннями і досвідом може сприяти зростанню мотивації у співробітників. Наприклад, підприємство може створити внутрішню платформу для спільного обговорення професійних питань, де співробітники можуть ділитися своїми знаннями та навичками.

3. Визнання і заохочення. Цінність спеціалізованих знань повинна бути визнана та оплачена. Тож підприємство може встановити систему внутрішніх

нагород та визнання для співробітників, що досягли відмінних результатів у вирішенні складних професійних завдань.

4. Гнучкість та автономія. Доцільно дозволяти співробітникам самостійно вирішувати завдання, забезпечувати гнучкі робочі графіки та надавати більшу автономію у професійних рішеннях, що може сприяти мотивації спеціалістів, які володіють спеціалізованими знаннями. Крім того, поєднання мотивації та цінностей також є важливим аспектом.

Таким чином, якщо організація пропагує значущі цінності, пов'язані з професійним розвитком, співробітники, що володіють спеціалізованими знаннями, будуть почуватися залученими та мотивованими. Важливо, щоб цінності підприємства відображали значну вагу професійного внеску і стимулювали співробітників у вирішенні проблем підприємства.

Як і у випадку з попередньо розглянутим типом організаційної культури, доцільно зазначити, що співпадіння типів культури при формулюванні системи цінностей та загального типу організаційної культури на підприємстві тільки посилить дієвість зазначених механізмів мотивації персоналу (рис. 3.6).

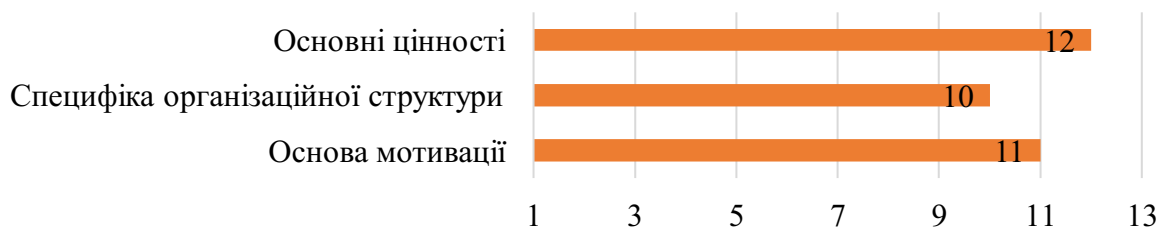


Рис. 3.6. Частота співпадіння типу організаційної культури при оцінці складових «основні цінності», «специфіка організаційної структури» та «основа мотивації» з домінуючим типом організаційної культури підприємства

Як бачимо з розподілу частоти співпадіння типу організаційної культури при оцінці окремих складових з домінуючим типом організаційної культури підприємства, найчастіше воно присутнє за складовою «основні цінності», на другому місці – «основа мотивації». З вибірки у 13 % підприємств такого співпадіння не виявлено (з них у 67 % – культура завдань, види діяльності доволі різні: виробництво меблів, пансіонат і сфера освіти). Такі результати є


проявом позитивної тенденції, коли в основу організаційної культури підприємства покладено систему цінності, а отже, побудова механізмів мотивації буде органічно поєднувати цінності.



Як уже зазначалося, механізми мотиваційного впливу змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Враховуючи отриману в результаті факторного аналізу структуру та динаміку чинників впливу, а також виявлені домінуючі типи організаційної культури досліджених підприємств, зроблено припущення щодо доцільності використання цих даних для обґрунтування моделювання механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (спрямованість, інструменти, основи успіху).

У табл. 3.4 наведені особливості такого процесу на прикладі досліджених у цьому розділі підприємств, де ключовими характеристиками є тип і рівень розвитку організаційної культури на підприємстві та тенденції впливу факторів впливу зовнішнього середовища. Тип мотиваційного механізму відповідає класифікації з табл. 1.1.

Таблиця 3.4

Особливості механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства

Зовнішні чинники впливу	Оцінка характеру впливу фактору	Домінуючий тип організаційної культури підприємства		
		КЗ	КВ	ЛО
Потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1)	нестійке, з тенденцією росту 	Мотивація спрямована на професійний та кар'єрний розвиток. Професійне навчання орієнтується на коло релевантних завдань в економічному та цифровому просторі	Вмотивованість до розвитку цифрових та управлінських навичок керівника. Підбір персоналу під себе	Підбір персоналу через призму конкурентних переваг, залучення кращих через персональні мотиватори
		Важелі: премії, самореалізація, організаційні методи, врахування індивідуальних здібностей	Важелі: участь у прибутках, зміна заробітної плати, корпоративне страхування, делегування повноважень	Важелі: гнучкий графік, інтелектуалізація праці, самореалізація.

Зовнішні чинники впливу	Оцінка характеру впливу фактору	Домінуючий тип організаційної культури підприємства		
		КЗ	КВ	ЛО
Доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2)	стійке зростання 	Тип механізму: ЕС та СПС	Тип механізму: АРС, АРДС та ЕС	Тип механізму: СПС та ПДС
		Мотивація має залежати від рівня професіоналізму працівника. Орієнтація на формування лояльності працівника до підприємства. Трудові відносини (співробітництво) на тривалий термін	Переважання у сформованому механізмі матеріальної мотивації. Амбіції. Кар'єрне зростання	Умови для максимального індивідуального матеріального стимулювання, мотиваційна установка «імідж організації через імідж співробітників»
		Важелі: визнання лідерства, комфортні робочі місця, дивіденди, професійне зростання	Важелі: зміна основної і додаткової заробітної плати, дивіденди, професійне зростання, додаткова відповідальність	Важелі: врахування індивідуальних здібностей при зміні основної і додаткової заробітної плати, участь у прибутках
		Тип механізму: ЕС, АРС, ЕС	Тип механізму: ЕП та СПС	Тип механізму: ЕС та ЕДС
Інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3)	нестійке, з тенденцією росту 	Мотивація стає ефективною при зацікавленості у розвитку навичок молодих кадрів. Мотивуючим фактором стає оцінка внеску працівника в загальний результат при ускладненні завдань	Постійний пошук інвестицій в цікаві проекти та дотримання жорстких дедлайнів. Молодь як джерело ідей	Високі витрати на забезпечення розвитку персоналу. Оновлення та розширення штату за рахунок перспективної молоді
		Важелі: оплата житла, транспорту, корпоративне страхування, премії	Важелі: участь у прибутках, зміна заробітної плати при успіху проекту, додаткова відповідальність	Важелі: самореалізація, дивіденди, гнучкий графік роботи
		Тип механізму: ЕС та АРС	Тип механізму: ЕС, АРС, АРДС та ЕДС	Тип механізму: СПС та ПДС

Загалом механізм мотиваційного впливу на підприємстві передбачає поєднання різноманітних інструментів, стратегій та методів з метою

стимулювання працівників до досягнення спільних цілей і підвищення його ефективності.

У результаті співставлення динаміки впливу виявлених факторів зовнішнього середовища (F1, F2, F3) та найбільш розвинутих типів організаційної культури на досліджених підприємствах визначено особливості (спрямованість, інструменти, основи успіху) механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства. Важливим при цьому стало врахування саме динаміки виокремлених факторів (нестійке, з тенденцією росту, стійке зростання, спад).

За досліджений період зовнішні чинники впливу мали два позиціонування: нестійке, з тенденцією росту та стійке зростання.

А серед незмішаних типів організаційної культури підприємства мали місце три: культура завдань, культура влади та людино-орієнтована. На перетині відповідних характеристик наведені особливості механізму мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства.

3.2. Організаційно-економічне забезпечення побудови механізмів мотиваційного впливу підприємства

На здатність будь-якого підприємства зберігати конкурентоспроможні позиції на ринку в майбутньому і на його економічну ефективність впливає повноцінна робота працівників, зокрема згуртована і цілеспрямована діяльність. Мотиваційні механізми вимагають обґрунтованості та впорядкованості з урахуванням інтересів усіх учасників, що означає застосування заходів підвищення продуктивності праці, враховуючи при цьому дійсні та майбутні потреби та мотиви персоналу. Без останнього неможливо досягти очікуваного результату, в той час як і радикально протилежна позиція щодо задоволення усіх потреб також не підвищить результат. Тож слід погодитись з думкою О. Присвітлої [136, с. 102], яка вважає, що для активізації ефективної трудової

діяльності необхідно знаходити компроміс і «золоту середину», створюючи такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, яка є для них джерелом матеріального добробуту, основою їхнього професійного зростання, самовдосконалення та самоствердження.

Слід погодитись з думкою авторів [59, с. 179], що організаційну культуру варто розуміти як соціальне нововведення, адже саме вона впливає на мотиваційну спрямованість персоналу та ефективну реалізацію стратегічних змін і дозволяє реалізувати соціальні трансформації згідно з потребами інноваційного розвитку бізнесу. Саме в такому контексті звертаємо увагу на поєднанні культурних та мотиваційних аспекті менеджменту та їх інноваційній природі.

У науковій літературі мотиваційний механізм на підприємстві більшість авторів визначає в якості комплексу організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних засобів і методів, спрямованих на стимулювання ефективної праці з метою досягнення поставленої мети його мотиваційної політики [4, с. 259]. У структурі мотиваційних механізмів лежать фінансово-економічні важелі і методи, певна сукупність відповідальних та ефективно працюючих працівників, політика стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [68, с. 173]. Отже, побудований мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору принципів, факторів, мотивів, стимулів, ціннісних орієнтацій та поведінкових реакцій із дискретного лінійного стану у циркулярний, тобто постійно повторюваний процес, який буде актуальним до суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства. Спираючись на наведене вище, доцільно дотримуватися системи основних принципів у процесі формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві, адже, як доводить практика, хаотичні дії та невпорядковані заходи унеможливлуватимуть досягнення поставлених цілей.

Слід наголосити, що більшість методів впливу на працівників закладено у культурі тієї країни, де вони застосовуються [106, с. 56-57]. Саме тому в межах підприємств потрібно для кожного окремого працівника підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивації, виходячи з цінності

його роботи та кар'єри з урахуванням особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу тощо. Множина основних методів мотивації досить велика – вона може здійснюватися через моральне і нематеріальне стимулювання, організацію роботи, індивідуальний підхід тощо. Зважаючи на тему та мету нашої дисертаційної роботи, особливої уваги заслуговує мотиваційний вплив через організаційну (корпоративну) культуру. Такий метод мотивації пов'язаний з визначенням цінностей та пріоритетів, що реалізуються у практиці взаємодії керівництва і персоналу. Як показує практика, перевагою такого методу мотивації стає створення традицій підприємства та правил, якими визначається модель робочої поведінки і взаємодії співробітників усередині колективу. Таким чином формується стійке відчуття причетності до колективу, окремих функцій та підприємства загалом, які можливі через зближення працівників. Основним недоліком такого підходу до мотивації частіше називають імовірність невідповідності ідей та поглядів окремого працівника і всього колективу. Частіше такий недолік можна нівелювати через організацію прийому на роботу нових співробітників шляхом діагностики їхніх цінностей та здатності адаптуватись до нового соціального середовища під час виконання функцій на робочому місці.

Складним процес організації мотивації праці на підприємстві стає ще з тієї причини, що методи здійснення ефективного впливу на мотивацію праці персоналу не є сталими на тривалі періоди. Так виявляється, що той самий чинник, який зараз мотивує певну особу до ефективної роботи і продуктивності, завтра може призвести до зниження цього мотиваційного впливу. Звісно, мотивація не може бути незмінною. Цей факт лише підтверджує, що для розроблення ефективних заходів впливу на поведінку кожного працівника необхідно виявити його потреби, мотиватори та пріоритети.

Узагальнюючи існуючі підходи до формування мотиваційних механізмів на підприємствах, слід зазначити, що велике значення має дослідження і виявлення ефективних мотиваторів, тому підтримується думка щодо доцільності здійснення

постійного моніторингу. Відмова від такого процесу викликає недовіру більшості матеріальних та нематеріальних способів мотивації, що призводить до низької ефективності мотиваційного механізму загалом та його невідповідності існуючому типу організаційної культури підприємства.

Як уже зазначалось, при побудові мотиваційних механізмів як складової системи організаційної культури підприємства слід спиратись як на конкурентні переваги, так і врахування ризиків зовнішнього середовища. Тож у цьому контексті стає ключовим виокремлення основних проблем розвитку механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства в Україні (рис. 3.7).

Основними передумовами успіху в процесі побудови механізмів мотиваційного впливу слід зазначити дотриманням принципів:

Дієвості – цей принцип слід розглядати через призму того, що необхідно активно впливати за допомогою мотиваційних заходів на досягнення запланованих цілей, вчасно виявляти недоліки, прогалини в роботі, помилкові рішення і шукати шляхи підвищення ефективності роботи. Такий принцип обумовлює необхідність практичного використання механізмів мотиваційного впливу для системи управління підприємством, обґрунтування і розробки конкретних заходів, коригування та уточнення поточних і стратегічних планів.

Тож на практиці дієвість забезпечується за допомогою розробки аргументованих висновків, необхідних для діяльності за певних обставин.

Спрямованості на конкурентні переваги – це принцип покликаний забезпечити зв'язок між способами мотивації персоналу і створенням цінності. Тут можна виділити декілька аспектів. З одного боку, мотиваційні заходи вже апріорі можуть сприйматися персоналом чи кандидатом на посаду як такі, що у кращий бік відрізняють посаду та умови праці на конкретному підприємстві від схожих місць роботи. З іншого боку, результатом застосування певної системи мотивації може стати формування зовнішніх конкурентних переваг через прояв креативності, творчості, ініціативності, бажання членів колективу працювати на бренд і підвищення іміджу підприємства.



Рис. 3.7. Основні проблеми розвитку механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства в Україні

Справедливості – необхідність врахування такого принципу виходить з глибокого бажання людини, що має трудові відносини з підприємством, встановлення чесних та врівноважених відносин. Мова йде і про відчуття задоволеності персоналу своєю заробітною платою порівняно з інтенсивністю праці та віддачею. Високоєфективна працездатність працівників досяжна лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені у досягненні кінцевого результату та позитивно ставляться до виконуваної роботи. Слід відзначити, що поняття справедливості, дійсно, є суб'єктивним. Це думка, сприйняття або донесення до працівника інформації щодо оцінки його трудового внеску.

Комплексності, з яким пов'язаний фокус мотиваційної політики на трьох компонентах самого процесу мотивації: особистісних мотиваторах працівника, його потенційних можливостях та цілях підприємства. У такому контексті необхідним стає всебічне дослідження причинно-наслідкових зв'язків процесів та явищ, які слід розглядати у часовій та просторовій площинах, та оцінювання впливу кількісних і якісних ознак на індикатори розвитку підприємства. Як зазначається в науковій літературі [151; 135; 113; 76], успіх мотивації обумовлюється саме комплексним підходом до неї, заснованим на всебічному поглибленому вивченні стану справ на підприємстві та мотиваційної структури поведінки її персоналу, розумінні та підборі інструментів і методів, через використання яких можна вирішувати конкретні завдання підприємства. Ключовим питанням ще на етапі планування мотиваційних заходів має стати визначення кола проблем підприємства, які виникають через брак мотивації або надлишку застосовуваних заохочень. У першому випадку маємо невмотивовану на покращення результатів роботи людину в колективі, а в другому – невинуваті витрати підприємства.

Орієнтації на цілі – такий принцип виходить з того, що мотивації як складовій процесу управління притаманна основоположна риса управління – цілеспрямованість. Тобто будь-яке управлінське рішення, зокрема пов'язане з мотиваційним впливом, має свою мету, через яку відбувається керований вплив суб'єкта на об'єкт управління. За таких умов стає можливим здійснення коректної оцінки ефективності механізмів мотиваційного впливу, яка розглядається через

індикатори розвитку підприємства, прив'язані до економічного ефекту (вищого за витрати на проведення мотиваційних заходів). Недотримання цієї умови призводить до недоцільності збереження існуючої системи мотивації персоналу підприємства. На думку автора, застосовність такого принципу на практиці можна продемонструвати сукупністю організаційних методів мотивації (мотивація цілями, участь у поточних справах та процесі прийняття рішень, розвиток персоналу через навчання, оцінювання персоналу та оплата праці за результатами тощо). Процес мотивації, заснований на цілях, ґрунтується на тому, що захоплювати та надихати людей можуть тільки актуальні, великі, глобальні та цікаві цілі. Вони стимулюють дух змагання, конкуренції, внутрішньої мотивації і прагнення досягти високих результатів. Участь у поточних справах підприємства означає розширення зони впливу та наділення працівників правом голосу при вирішенні певних проблем, зокрема тих, що мають соціальний характер. Це також передбачає інтеграцію їх у консультування з питань спеціалізації, а також реальне наділення їх певними правами й обов'язками. Мотиваційний процес через збагачення праці пов'язаний з наданням людям більш змістовної, різноманітної, стратегічно важливої, цікавої, соціально значимої роботи з перспективами професійного зростання. При такому підході передбачений широкий контроль використання ресурсів та змін в умовах власної праці.

Гнучкості – такий принцип побудови механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства насамперед покликаний забезпечувати їх цілісність та адаптивність в умовах мінливого та динамічного середовища. Саме забезпечення гнучкості зазначених механізмів захищає керівництво від необхідності проведення докорінних змін в методах та способах мотивації персоналу кожен раз, коли змінюються параметри зовнішнього та внутрішнього середовища. В сучасному житті значні зміни виникають через наявні кризові ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах. З одного боку, вони одночасно розширюють можливості, а з іншого, створюють суттєві обмеження для кожної людини, сфери діяльності підприємств, для стабільності їх існування і зростання. Тож гнучке управління персоналом та

мотиваційним процесом у таких умовах спрямоване на врахування цілого спектру питань з адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку. При цьому особлива увага має приділятися виявленню актуальних мотиваційних установок персоналу, умінню формувати і спрямовувати дії відповідно до швидкозмінливих завдань, які стоять перед підприємствами. Сюди варто також віднести проблеми взаємодії керівників організації зі профспілками, службами зайнятості, бізнес-тренерами та коучами з питань забезпечення безпеки персоналу, розробки нових підходів до пріоритету цінностей, тимблдингу тощо. І в кризових, і в стійких умовах може виникати необхідність в коригуванні процесу мотивації та її окремих складових, зокрема це може бути обумовлено полівмотивованістю поведінки працівників. Тож удосконалення щодо мотивації можуть спиратися на той факт, що в цілому на поведінку людини одночасно впливає досить велика кількість факторів, які потрібно враховувати чи комбінувати [41, с. 84].

Зрозумілості та поступовості мотивації – такий принцип означає, що механізм мотиваційного впливу повинен бути побудований таким чином, щоб мотивація людини зростала поступово. Це означає, що необхідно надавати постійну підтримку і стимули, які б поступово збільшували мотивацію людини. При цьому побудований механізм мотиваційного впливу повинен бути зрозумілим і доступним кожній людині. Це означає, що стимули та нагороди повинні бути зрозумілими, а також їх кількість і якість повинна відповідати досягненням конкретного завдання або цілі.

Забезпечення особистісного розвитку є одним із ключових аспектів при побудові механізму, що розглядається. Організаційна культура, яка підтримує особистий розвиток своїх співробітників, повинна мати мотиваційні методи, які сприяють самореалізації та розвитку. Наприклад, можна надавати фінансування для професійного розвитку певному співробітнику через професійне навчання або перепідготовку, прокачку м'яких навичок тощо.

Урахування можливих ризиків зовнішнього середовища як принципу побудови механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури

підприємства стає все більш актуальним в умовах посилення відкритості бізнесу в Україні. За умов якісного здійснення аналізу ризиків стає можливим оцінювання можливостей та загроз для розвитку підприємства й актуалізації поставлених цілей і способів їх досягнення через мотивацію персоналу. Передбачається релевантність аналізу ризиків, що відповідає запитам і потребам та сприяє практичному використанню його результатів для прийняття оптимальних управлінських рішень, пов'язаних з мотивацією. При цьому слід розглядати як цільові, так і побічні результати проведеного дослідження, що вимагає використання багатовимірних методів економічного аналізу, а також припускає аналіз окремих складових досліджуваних явищ та процесів залежно від специфіки галузі та сформованого типу організаційної культури конкретного підприємства.

Усі ці названі вище аспекти мають враховуватися при розробці та впровадженні механізмів мотиваційного впливу на підприємстві для забезпечення їх взаємовідповідності та взаємодії з організаційною культурою.

Отже, процес створення сучасного ефективного механізму мотиваційного впливу в системі організаційної культури є дуже складним, його слід визначати як багатоелементну систему соціальних, економічних, організаційних, психологічних заходів та методів посилення задоволеності в забезпеченні актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і корпоративних цінностей і цілей працівників та підприємства загалом. Важливе місце в цьому процесі має посісти дослідження та співставлення результатів трудової діяльності з базовими потребами, які мають індивідуальні, вікові та типологічні особливості. Їх ігнорування негативно впливає на ефективність управління персоналом. Даний аспект є одним із найбільш складних у застосуванні (попри великий досвід успішних мотиваційних систем бізнес-структур в Україні і за кордоном), водночас він є найперспективнішим (в силу мінімальних витрат) у здійсненні індивідуалізації підходу керівника до підлеглого.

Досягти ефективності в процесі створення мотиваційних механізмів можна тільки за певних зусиль, які мають бути чітко виважені та вибудовані в часі. Графічно послідовність дій з формування механізмів мотиваційного

впливу в системі організаційної культури підприємства, яка враховує описані вище принципи, зображено на рис. 3.8.

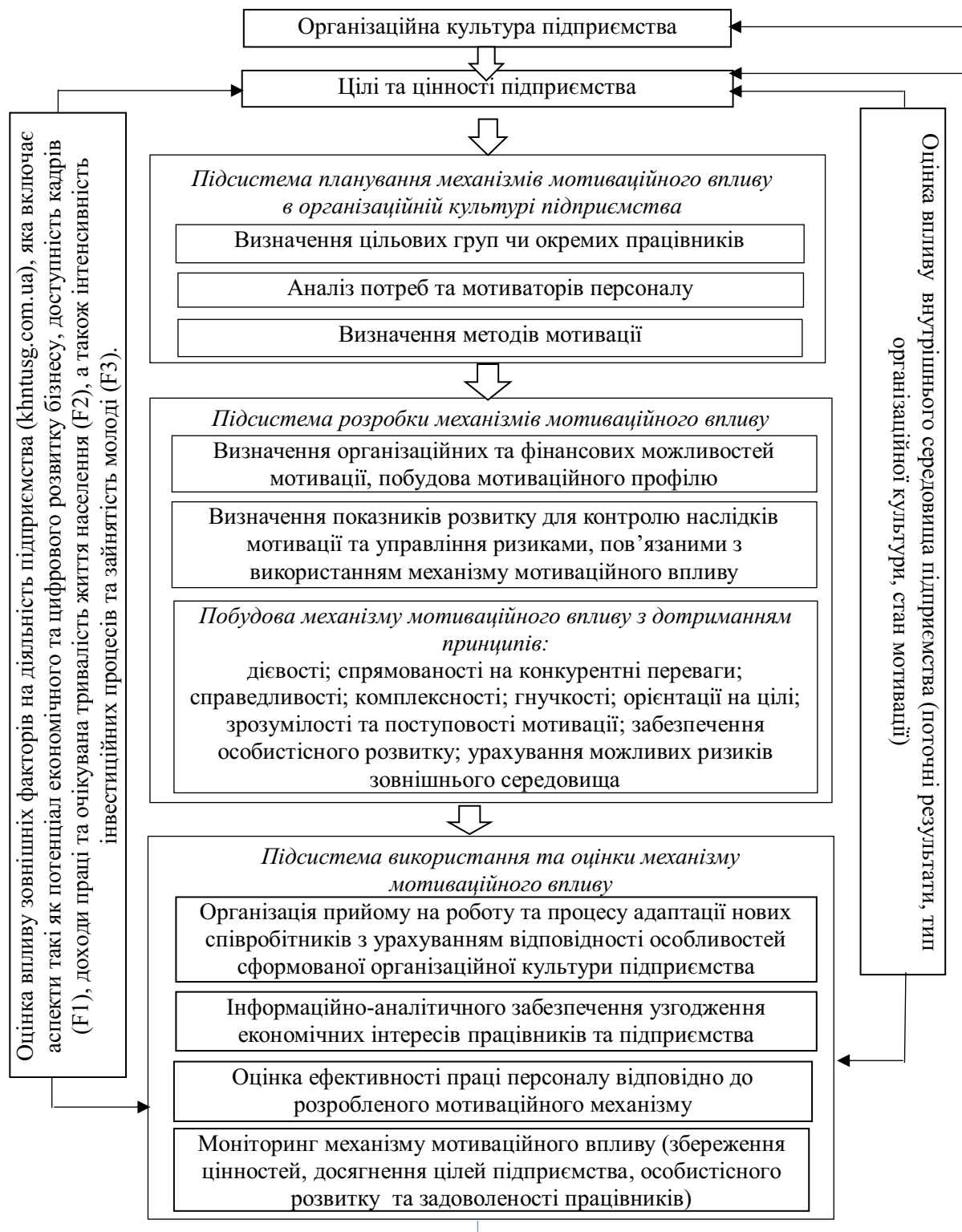


Рис. 3.8. Послідовність дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення [4; 68; 4; 106; 151; 59]

Основні блоки в ньому представлені через:

1. Підсистему планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства.
2. Підсистему розробки механізмів мотиваційного впливу.
3. Підсистему використання та оцінки механізму мотиваційного впливу.

Механізм мотиваційного впливу на підприємстві – це система дій, інструментів та процесів, які стимулюють працівників до досягнення заданих цілей та забезпечують їхній високий рівень продуктивності.

Отже, основа механізму мотиваційного впливу на підприємстві – це система мотивів, яка залучає працівників до активної участі в роботі та направляє їх зусилля на досягнення спільних цілей. Основні складові механізму мотиваційного впливу на підприємстві мають стосуватись таких аспектів менеджменту:

1. Оптимально складеного плану мотивації: підприємство повинно мати чіткі цілі та завдання, які передаються працівникам, а також систему винагород і стимулів за їхні досягнення.

2. Конкретизації цілей та завдань: цілі повинні бути зрозумілими і реалістичними для кожного працівника. Це сприяє більшому залученню до роботи і бажанню досягнути результату.

3. Системи винагород: премії, бонуси, підвищення зарплати, матеріальна підтримка і всілякі мотивуючі аспекти допомагають співробітникам відчувати вдячність та покращують їхню продуктивність.

4. Розвитку кар'єри та навчання: забезпечення можливостей для працівників навчатися та розвиватися, що може бути важливим джерелом мотивації. Це може включати навчальні курси, тренінги, семінари, конференції або менторську підтримку. Метою стає надання можливостей для професійного зростання і розвитку, посилення впливу на прийняття рішень і повноважень, що сприяє підтримці мотивації працівників.

5. Зворотного зв'язку та комунікації: відкрита та ефективна комунікація, регулярне надання зворотного зв'язку та інформації працівникам про їхню

продуктивність сприяє збереженню мотивації. Забезпечення ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками, а також надання зворотного зв'язку. Це допомагає зберегти співробітництво, розуміння та зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства.

6. Організаційної культури: це стосується створення комфортних умов праці, підтримки співробітників, визнання результатів роботи та позитивної атмосфера на робочому місці, які є важливими складовими мотиваційного впливу. Створення мотивуючої корпоративної культури важливе для забезпечення відчуття приналежності та задоволеності працівників. Розвиток позитивного підходу, взаєморозуміння, визнання досягнень та визначення важливості ролі кожної людини в організації допомагає підтримувати мотивацію протягом тривалого періоду.

У результаті моніторингу механізму мотиваційного впливу підприємства увага має бути зосереджена на такі критерії:

- збереження цінностей,
- досягнення цілей підприємства;
- особистісний розвиток;
- задоволеність працівників.

Для першого критерію важливим є узгодженість існуючої політики мотивації з типом організаційної культури. Другий пов'язаний з визначенням витрат на утримання і розвиток персоналу. Третій критерій має стратегічне значення для підприємства, оскільки особистісний розвиток його персоналу може стати джерелом формування конкурентних переваг та частіше поліпшує морально-психологічний клімат у колективі. Для четвертого критерію важливим є встановлення винагороди як певної комбінації нематеріального та матеріального мотивування.

Тож ефективність моніторингу буде залежати від здатності встановлення дієвої процедури контролю. Так, контроль є важливою складовою мотиваційного механізму, який пов'язаний із загальним контролем. Саме він допомагає перевірити, чи досягаємо ми своїх цілей, і впливає на нашу

мотивацію до подальших дій. Він дозволяє нам оцінити наші досягнення і відштовхуватися від них для подальшого розвитку і зростання. Контроль також допомагає визначити нашу самооцінку і впливає на наше самопочуття. Без контролю мотиваційний процес може стати безнадійним і неефективним.

Контроль є важливим аспектом організаційної культури загалом, оскільки дозволяє забезпечити дотримання цінностей, норм та принципів, які визначають організаційну культуру.

Організаційна культура визначається як система спільних цінностей, переконань, норм, традицій та практик, які формують спосіб життя в організації. Ці цінності та норми повинні бути впроваджені та зберігатися у всьому колективі, щоб створити сприятливу робочу атмосферу та підтримувати ефективність організації.

Контроль у межах організаційної культури, який стосуватиметься мотиваційного впливу, включає такі етапи:

1. Визначення цінностей та норм. Виробникам необхідно чітко визначити цінності, які організація вважає важливими, і норми, якими працівники мають керуватися в роботі.

2. Розробка і впровадження політик, процедур та методів, які відповідають цінностям й нормам організаційної культури.

3. Моніторинг та оцінка дотримання цінностей та норм. Організація повинна регулярно контролювати, чи дотримуються працівники цінностей та норм, встановлених в організаційній культурі.

4. Впровадження заходів з підтримки та розвитку організаційної культури. Підприємство може організовувати навчання, тренінги та інші заходи, які допомогатимуть підтримувати та розвивати організаційну культуру. Як правило, працівника стимулює участь у таких заходах, яка є мотиваційним проявом бажання до саморозвитку.

5. Впровадження механізмів зворотного зв'язку. Організація може забезпечити можливість співробітникам висловлювати свої думки та ідеї щодо

організаційної культури, системи мотивації та вносити пропозиції щодо їх покращення.

Контроль організаційної культури допомагає забезпечити її сталість та співвідношення з вимогами та цілями підприємства. Він також допомагає підтримувати позитивну робочу атмосферу, сприяє ефективності та успішності.

Механізм мотиваційного впливу на підприємстві полягає у стимулюванні працівників для досягнення поставленої мети або досягнення успіху в організації. Цей механізм мотиваційного впливу на підприємстві допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, покращує продуктивність та збільшує задоволеність працівників. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника для досягнення найкращого результату.

Механізм мотиваційного впливу обов'язково має бути взаємопов'язаним з організаційною культурою підприємства, оскільки вони взаємодіють між собою і можуть впливати на результативність та задоволення працівників.

Організаційна культура визначає цінності, норми і підходи, які домінують на підприємстві, а механізм мотивації впливає на стимулювання і задоволення працівників. Поєднання цих двох факторів може створити сприятливі умови для успішної роботи і розвитку підприємства.

Наприклад, якщо організаційна культура підприємства спрямована на інновації і креативність, то механізм мотивації може включати стимули для працівників, які вносять нові ідеї та пропозиції. Заохочення такої активності сприятиме розвитку культури і досягненню позитивних результатів.

Крім того, механізм мотивації повинен враховувати особливості організаційної культури, наприклад, якщо організація зосереджена на роботі в команді та співпраці, то мотиваційні стратегії можуть орієнтуватись на стимулювання групової роботи та досягнення спільних цілей.

Важливо, щоб в процесі побудови механізму мотиваційного впливу кожен компонент взаємодіяв з іншими. Якщо підприємство має цілі, які корелюються з цінностями працівників, і використовує стимули, що

враховують індивідуальні потреби та цілі, це може збільшити мотивацію співробітників і вплинути на організаційну культуру, створюючи позитивне середовище для розвитку і досягнення успіху.

Як показує практика, у єдиній системі можуть бути скомбіновані різні механізми мотивації, такі як фінансові стимули, похвала та визнання, можливості професійного розвитку, командна робота та комфортне робоче середовище. Всі ці механізми спрямовані на створення мотивації серед працівників і підтримку організаційної культури, що сприяє досягненню підприємством кращих результатів. Більшість компаній сьогодні широко використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу, створюючи унікальні схеми мотивації, що відповідають їхнім конкретним потребам. Вибір методів мотивації залежить від галузі, розміру компанії та інших факторів. Менеджери з персоналу часто використовують найбільш ефективні методи мотивації, оскільки стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у ефективній діяльності. Люди є ключовим фактором успіху на ринку, тому чим краще спроектована система мотивації персоналу, тим більше зусиль працівники спрямовують на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження доведена необхідність узгодження механізмів мотиваційного впливу зі складовими організаційної культури, що чітко простежується у цілях та цінностях підприємства. Набула подальшого розвитку послідовність дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, в основу якої покладено стратегічний підхід та дотримання відповідних принципів. Основні блоки в ньому представлені через підсистеми планування, розробки механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, а також їх використання та оцінки. Запропоновано моніторинг механізму мотиваційного впливу підприємства здійснювати за критеріями збереження цінностей, досягнення цілей підприємства, особистісного розвитку працівників та їх задоволеністю роботою. На відміну від існуючих, такий підхід

дозволяє врахувати особливості сформованого типу організаційної культури підприємства та чинників впливу зовнішнього середовища щодо формування і розвитку організаційної культури бізнесу в Україні, що забезпечує посилення обґрунтованості управлінських рішень у цьому контексті.

3.3. Методичні засади управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, в системі організаційної культури підприємства

На сучасному етапі, який характеризується швидкоплинними трансформаціями під впливом кризових явищ, глобалізаційних явищ, підвищення впливу інтегрованих структур бізнесу на економічні процеси, виникає необхідність у використанні сучасного підходу до менеджменту. Саме в сучасних швидкозмінних умовах успішність менеджменту значною мірою визначається системою організаційної культури та здатністю керівників приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ризиків, активно їх уникати та долати їх негативні наслідки. Управління ризиками передбачає комплексний підхід до всіх аспектів, пов'язаних з їх виникненням, управлінням та впливом на діяльність підприємства.

У науковій літературі [22; 21; 126; 140; 131; 220; 42] та на практиці часто управління ризиками сприймається як процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на зниження можливих втрат від настання потенційних ризиків. У цьому контексті виокремлюють такі методи управління ризиками: (www.knuba.edu.ua) запобігання виникненню, уникнення, прийняття, мінімізація втрат при настанні певної ситуації.

Узагальнюючи такі напрацювання, можна навести перелік дій, пов'язаних з управлінням ризиками в механізмі мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства (табл. 3.5). Здійсненість уникнення (попередження, запобігання) ризиків часто залежить від одного з

чинників: ризикованості діяльності підприємства та схильності працівників підприємства до ризику (особливо осіб, що ухвалюють рішення).

Таблиця 3.5

Етапи управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства

Етап управління	Зміст етапу	Інструменти
Уникнення (попередження, запобігання)	відмова від роботи з неперевіреними рекрутами, пошук гарантів, відмова від роботи з людьми високого ризику (несприйняття цінностей підприємства, непомірні вимоги до оплати та умов праці); запобігання професійному та емоційному вигорянню	<i>Нематеріальні стимули</i> (формалізована організаційна культура підприємства, дотримання трудового кодексу та договору, дослідження мотиваційного профілю на всіх етапах роботи з персоналом, організація корпоративних заходів, відповідність посади та морально-психологічного стану працівника); - <i>матеріальні стимули</i> (заробітна плата, компенсації, призи та подарунки за успішно прийняті та реалізовані управлінські рішення з ризиком)
Прийняття ризиків	усвідомлене прийняття потенційних ризиків на засадах формування системи ресурсних резервів щодо компенсації втрат при їх виникненні; врахування впливу некерованих чинників зовнішнього середовища	<i>Нематеріальні</i> : розвиток системи управління з урахуванням ризику, публічне заохочення до прийняття управлінських рішень з економічним ризиком, - <i>матеріальні стимули</i> (заробітна плата, компенсації, призи та подарунки за успішно прийняті та реалізовані управлінські рішення з ризиком)
Створення методів управління ризиками	Аналіз цінностей та цілей підприємства; виокремлення груп працівників, пов'язаних із найбільш ризикованими для підприємства сферами діяльності; визначення особливостей мотивації на основі врахування схильності працівників підприємства до ризиків	<i>Нематеріальні</i> : залучення працівників до прийняття рішень, мотиваційні наради, - <i>матеріальні стимули</i> (заробітна плата, премії та бонуси за прийняття рішень з оптимальним рівнем ризику, навчання співробітників, розробка систем моніторингу механізмів мотиваційного впливу
Оптимізація ступеня ризику	Врахування ступеня ризику в роботі та потреби у ризику в механізмі мотиваційного впливу; мінімізація впливу керованих чинників зовнішнього середовища	<i>Нематеріальні</i> : мотиваційні наради, комфортні умови праці, делегування відповідних повноважень працівникам за схильністю до ризиків, - <i>матеріальні стимули</i> : довготермінові програми матеріального стимулювання для зниження рівня ризику конфліктності інтересів
Контроль дієвості наявної системи управління ризиками	Співставлення ризиків, мотиваційних заходів, цінностей та цілей підприємства; коригування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства	- <i>матеріальні стимули</i> : заробітна плата, довготермінові програми матеріального стимулювання для зниження рівня ризику конфліктності інтересів, почесні нагороди, грамоти, повага, визнання досягнень та святкування; укріплення підтримки цінностей

Як свідчать наукові дослідження, працівників, схильних до ризику на підприємствах, є не так і небагато (до 10%), але вони, як правило, сприяють радикальним перетворенням у діяльності підприємства та його активному розвитку.

Зазначений підхід до управління ризиками може бути дещо обмеженим, оскільки він зосереджується переважно на методах, не розглядаючи деталей їх створення та формалізації. У тематичній літературі управління ризиками часто ідентифікується лише як процес оцінки та запобігання ризикам. Наприклад, не враховуються аспекти організаційного забезпечення подолання ризиків, планування антиципаційних заходів, моніторингу ризиків та ухвалення управлінських рішень. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що у теорії та на практиці управління ризиками зазвичай розглядаються лише окремі елементи процесу. Цілісність та комплексність у цій сфері часто відсутні.

Існує кілька ризиків, пов'язаних з механізмами мотивації на підприємствах. Деякі з них включають:

1. Несумісність між механізмами мотивації та цілями підприємства. Якщо мотиваційні системи не відповідають стратегії та цілям підприємства, виникає ризик, що працівники не будуть мотивовані працювати на досягнення поставлених завдань.

2. Відсутність прозорості та справедливості мотиваційних механізмів. Якщо співробітники вважають, що мотиваційні системи несправедливі або незрозумілі, це може призвести до незадоволеності та зниження мотивації до діяльності.

3. Здатність механізмів мотивації до перекосів. Іноді механізми мотивації можуть спричинити нерередбачені наслідки, наприклад, якщо працівникам надана мотивація тільки за досягнення певного показника продуктивності, це може спонукати їх до створення низькоякісного продукту чи обману замовників.

4. Ризики залежності від одного чинника мотивації. Якщо підприємство залежить лише від одного аспекту мотивації, наприклад, від фінансових премій,

це може створити ризик, що працівникам буде складніше забезпечувати стабільну мотивацію протягом довгого періоду часу.

5. Відсутність зворотного зв'язку та коригуючих заходів. Якщо мотиваційні механізми не мають механізмів зворотного зв'язку та можливості коригуватись залежно від потреб працівників, це може спричинити втрату мотивації та погіршення продуктивності.

6. Неспроможність досягнення цілей. Якщо мотиваційні механізми надто амбітні, співробітники можуть бути нездатними їх досягати. Це може призвести до стресу, низької продуктивності та зниження мотивації.

7. Несправедливість. Якщо механізм мотивації несправедливо розподіляє нагороди та визнання між співробітниками, це може призвести до незадоволення та втрати мотивації. Наприклад, якщо один працівник отримує вищу заробітну плату за ту саму роботу, що й інші, це може призвести до конфліктів і несправедливості.

8. Загроза монотонності. Якщо механізми мотивації не забезпечують відчуття різноманітності та виклику у роботі, то співробітники можуть втратити інтерес до своїх обов'язків. Це може призвести до зниження продуктивності та нестачі нових ідей або ініціатив.

9. Висока залежність від зовнішніх факторів. Якщо мотиваційні механізми залежать лише від зовнішніх чинників, наприклад, економічної ситуації, це може створити ризик зниження мотивації у випадку зміни умов або негативних подій на ринку.

10. Висока конкуренція. Якщо механізми мотивації стимулюють співробітників до надмірної конкуренції між собою, це може створити негативну атмосферу та знизити співпрацю. У результаті це може вплинути на колективну ефективність та досягнення загальних цілей.

Ці ризики можуть відрізнятися залежно від умов конкретного підприємства та контексту його комунікацій, тому важливо аналізувати їх і приймати заходи для їх запобігання та управління.

Важливо звертати увагу на ці ризики та брати до уваги усі аспекти, щоб розробляти ефективні механізми мотивації, які сприяють досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб співробітників.

Процедури, пов'язані з регулюванням ризиків у механізмі мотиваційного впливу, можуть суттєво відрізнятися на різних підприємствах, що залежить не тільки від специфіки господарської діяльності, а й від сформованої організаційної культури. Загалом управління ризиками є процесом, що включає в себе ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та керування ризиками. Для ефективності такого процесу основними кроками мають бути дії, пов'язані з:

- *ідентифікацією ризиків*: виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на організацію або проєкт. Це можна зробити шляхом аналізу попередніх даних, проведення опитувань або спілкування з кваліфікованими експертами.

- *оцінкою ризиків*: оцінка потенційного впливу і ймовірності кожного ідентифікованого ризику. Узгодження цих двох факторів дозволяє визначити рівень ризику і його пріоритетність.

- *мінімізацією ризиків*: розробка та виконання плану дій для зменшення ризиків або зниження їх впливу на організацію або проєкт. Це може включати прийняття заходів для поліпшення безпеки, створення контрольних процедур, перегляду контрактів або розробки планів додаткового фінансування.

- *керуванням ризиками*: встановлення системи моніторингу та контролю за ризиками, яка дозволяє виявляти зміни у ризикових факторах та вчасно реагувати на них. Це може включати внесення змін до планів проєкту, розробку запасних планів або виявлення інших можливостей для зменшення ризиків.

- *постійним аналізом та вдосконаленням*: оцінка ефективності застосованих стратегій та вдосконалення планів керування ризиками на основі накопиченого досвіду. Це допомагає покращити процес керування ризиками та забезпечити високий рівень безпеки та успіху організації або проєкту. Крім того, важливе розуміння того, що ризику може бути неможливо повністю уникнути. Однак шляхом ефективного керування ризиками можна знизити його

вплив та зробити організацію або проєкт більш стійкими до негативних наслідків.

Керування ризиками, пов'язаними з мотивацією, може здійснюватися за допомогою таких стратегій:

1. Розуміння мотиваційних факторів. Для того, щоб керувати ризиками, пов'язаними з мотивацією, важливо розібратися в тому, що мотивує співробітників. Наприклад, деякі можуть бути згодні на виконання задач, вимог, однак є такі, які не будуть дотримуватися. Варто розібратися, що викликає таку реакцію та спробувати знайти вирішення.

2. Створення мотиваційної системи. Розроблення системи мотивації, яка враховує потреби і зацікавленість співробітників, може допомогти зменшити ризики, пов'язані з недостатньою мотивацією. Ця система може включати розрахунок бонусів, премій, можливості для розвитку, підвищення заробітної плати чи інші форми винагороди, які стимулюють співробітників.

3. Встановлення реалістичних цілей. Надання співробітникам реальних, досяжних цілей може допомогти знизити ризики, пов'язані зі зниженням мотивації. Якщо цілі недосяжні або нереалістичні, це може спричинити розчарування та втрату мотивації.

4. Гнучкість та адаптивність. Співробітники мають різні мотиваційні фактори, тому важливо бути гнучкими та адаптовуватися до їхніх індивідуальних потреб. Це може включати надання можливостей для самореалізації, гнучкого графіка роботи, налагодження співпраці та комунікації з керівництвом.

5. Вплив і комунікація. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації зі співробітниками може допомогти знайти проблеми в їхній мотивації та вирішити їх на ранніх етапах. Керівники повинні активно впливати на мотивацію, заохочуючи, надихаючи та відзначаючи успіхи своїх підлеглих.

6. Навчання та розвиток. Надання можливостей для навчання та розвитку співробітників може позитивно позначитися на їхній мотивації. Забезпечення

доступу до курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання може стимулювати прагнення до розвитку та досягнення цілей.

Загалом управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, вимагає уваги, розуміння та активної дії з боку керівництва. Запровадження відповідних стратегій допоможе забезпечити мотивацію співробітників і знизити ризик того, що недостатня мотивація вплине на продуктивність та результативність роботи.

Можна виділити такі види ризиків:

1. Недостатня мотивація працівника може призвести до низького рівня продуктивності і виконання завдань. Наприклад, якщо працівник не бачить перспективи кар'єрного росту або отримання винагороди, він може втратити бажання працювати на повну силу.

2. Мотиваційні ризики можуть виникнути через відсутність чітко визначених цілей та завдань. Якщо працівник не розуміє, що саме він повинен досягти, він може втратити інтерес і мотивацію до виконання своїх обов'язків.

3. Недостатні визнання та похвала за досягнення може призвести до зниження мотивації працівника. Якщо працівник не отримує достатньої вдячності або нагороди за свої зусилля, він може втратити бажання продовжувати працювати на високому рівні.

4. Негативна атмосфера на робочому місці може стати причиною зниження мотивації. Якщо працівники постійно відчувають недовіру, несправедливість, вони можуть втратити бажання працювати в такому середовищі.

5. Недостатні можливості для професійного розвитку та зростання можуть призвести до втрати мотивації працівника. Якщо працівник не бачить шляху для розвитку своїх навичок або отримання нових знань, він може втратити інтерес імпровізувати та розвиватися у своїй професійній сфері.

6. Кар'єрний ризик. Небезпека недостатнього або відсутнього розвитку кар'єри може позбавити працівника мотивації та призвести до пошуку інших можливостей.

7. Фінансовий ризик. Недостатній стимул гарантованої фінансової винагороди може призвести до втрати мотивації у працівника.

8. Трудовий ризик. Ризик отримання шкоди здоров'ю через робочі умови може позбавити працівника бажання займатися своєю роботою.

9. Незадоволення командою. Недостатньо сприятлива робоча атмосфера, конфлікти в колективі, або неефективне керівництво можуть призвести до втрати мотивації у працівника.

10. Монотонна, повторювана робота, яка не надає можливості для творчості або особистого розвитку, може позбавити працівника стимулу продовжувати працювати.

11. Надмірний тиск. Надмірний рівень вимог до працівника або постійний тиск можуть призвести до вигорання або втрати мотивації.

12. Невстановлені цілі. Відсутність чітких, конкретних цілей або відсутність розуміння, як досягти цих цілей, може призвести до втрати мотивації у працівника.

Процес управління ризиками в механізмі мотиваційного впливу має створюватись з таких складових у певній послідовності:

1. *Виявлення ризиків та оцінка ризиків.* Дослідження стану середовища з метою виявлення можливих ризиків – це перший крок у процесі управління ризиками. Він полягає у визначенні потенційних негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок конкретної діяльності. Після виявлення ризиків, потрібно їх оцінити в термінах ймовірності й впливу на організацію. Це включає ідентифікацію потенційних ризиків, аналіз їх ймовірності та потенційного впливу на виконання мотиваційного впливу. Оцінка ризиків допомагає визначити, наскільки значними можуть бути втрати або негативні наслідки ризиків. Це допоможе встановити пріоритети і визначити, на які ризики необхідно приділити особливу увагу.

2. *Розробка плану управління ризиками* – цей крок включає розробку стратегій та методів, які дозволять зменшити ймовірність виникнення ризиків або їх наслідків. План має включати акції, які будуть вжиті для реагування на

ризиками, а також визначати ресурси, необхідні для їх вирішення. Розробка стратегій управління ризиками спрямована на зменшення ймовірності виникнення ризиків або на зниження їх впливу на мотиваційний вплив. Це може включати прийняття запобіжних заходів, встановлення контрольних механізмів та резервних планів.

3. *Виконання плану* – після розробки плану управління ризиками необхідно його виконати. Це включає в себе реалізацію запланованих акцій з метою зменшення ризиків і контролю над ними. Отже, реалізація обраних стратегій управління ризиками включатиме впровадження запланованих стратегій, виконання контролю за дотриманням запобіжних заходів і оцінку ефективності вжитих заходів. Реалізація стратегій управління ризиками є важливим етапом процесу управління ризиками, оскільки вона дозволяє уникнути або зменшити негативні наслідки ризиків.

4. *Моніторинг і контроль* – цей етап має на меті стеження за ефективністю плану управління ризиками і вчасне виявлення змін у ризиковому середовищі. Він також передбачає періодичну оцінку ризиків і оновлення плану управління ними. У цьому є сенс, оскільки після впровадження стратегій управління ризиками слід здійснювати моніторинг та оцінку ефективності цих стратегій. Бо якщо виникають нові ризики або вже відомі ризики змінюють якість середовища управління ризиками, необхідно вносити корективи не тільки до стратегій управління, а й іноді слід повертатись на етап аналізу ризиків, цілей та цінностей підприємства.

6. *Коригування дій та стратегії* – на основі результатів моніторингу і контролю, необхідно вживати заходів для змін плану управління ризиками, якщо виявлено інші потенційні ризики або зміни у вже ідентифікованих. На цьому етапі вирішальним стає комунікація та залучення зацікавлених сторін. Ефективне управління ризиками в механізмі мотиваційного впливу передбачає належну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів та інших учасників. Залучення зацікавлених сторін у процес управління ризиками дозволяє отримати різні

точки зору й ідеї для зменшення ризиків та покращення мотиваційного впливу з урахуванням цінностей підприємства. Слід наголосити, що організаційна культура і механізми мотиваційного впливу обов'язково взаємодіють між собою і можуть мати спільні ризики, які подані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Спільні ризики організаційної культури і механізмів мотиваційного впливу

№	Назва	Зміст
1.	Відокремлення мети організації від мотиваційних механізмів	Якщо мотиваційні механізми не забезпечують сприятливого середовища для досягнення мети організації, це може призвести до непорозуміння та низької продуктивності
2.	Несумісність цінностей організаційної культури з мотиваційними механізмами	Якщо цінності, які пропагує організаційна культура, не відповідають мотиваційним механізмам, це може призвести до конфліктів та невпевненості серед працівників
3.	Недостатній зворотний зв'язок та комунікація	Якщо комунікація між керівництвом та працівниками не ефективна, це може призвести до нерозуміння та незадоволення, що вплине на мотивацію працівників та загальну організаційну культуру
4.	Нездатність залучити та утримати талановитих працівників	Якщо організаційна культура та мотиваційні механізми не відповідають потребам та очікуванням талановитих працівників, це може вплинути на їх бажання залишатися в організації та розвиватися
5.	Відсутність адаптивності	Якщо організаційна культура та мотиваційні механізми не здатні адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, це може призвести до втрати конкурентоспроможності та невдачі організації
6.	Втрата довіри	Якщо механізми мотивації не є прозорими або справедливими, це може призвести до втрати довіри працівників до керівництва або організації загалом
7.	Безвідповідальність	Якщо механізми мотивації створюють ситуацію, де працівники можуть уникати відповідальності за свою роботу, це може спричинити незадоволення серед інших учасників команди і призвести до зниження рівня виконання завдань
8.	Суперництво	Якщо механізми мотивації стимулюють конкуренцію між працівниками, це може призвести до створення негативної атмосфери, де співробітники намагатимуться перехитрити один одного, замість спільно працювати для досягнення загальних цілей
9.	Перевтома	Якщо механізми мотивації виснажують працівників, наприклад, через надмірну кількість вимог або високий темп роботи, це може призвести до падіння продуктивності, втрати мотивації та збільшення ризику виникнення помилок або травм

Наведені ризики можуть спільно впливати на ефективність та результативність організації, тому їх варто враховувати при розробці та впровадженні мотиваційних механізмів, а також формуванні організаційної культури.

Окремо слід зупинитись на питанні, чи за таких умов дух суперництва в колективі є негативним, чи позитивним, і які при цьому є обмеження. Як свідчить практика, суперництво в управлінні мотивацією та розвитку організаційної культури може мати як позитивні, так і негативні наслідки, тому не існує однозначної відповіді на це питання. З одного боку, суперництво може стимулювати працівників до більш активної діяльності, посилюючи їхню мотивацію і залучаючи до постійного самовдосконалення. Конкуренція може спонукати працівників до здійснення нових ідей, пошуку кращих шляхів вирішення проблем, що сприяє розвитку інноваційного середовища в організації.

З іншого боку, суперництво може створювати негативну атмосферу в колективі і підірвати співпрацю між працівниками. Занадто жорстка і нелояльна конкуренція може призвести до сталого стресу серед персоналу, зниження робочої мотивації і падіння продуктивності. Крім того, суперництво може призвести до замкненості, недовіри і недружнього спілкування між колегами.

Оскільки кожна організація має власні особистісно-професійні характеристики та цілі, варто зважати на контекст і розвивати таку організаційну культуру, яка відповідає потребам колективу. Важливо забезпечити баланс між суперництвом і співпрацею, створити клімат довіри та пошани в колективі, що сприятиме розвитку мотивації та організаційної культури.

Тож суперництво може мати як позитивні, так і негативні наслідки для управління мотивацією та розвитку організаційної культури.

Позитивні наслідки суперництва включають:

1. Заохочення до досягнення високих результатів: коли працівники бачать, що їхні колеги досягають успіхів, це може стимулювати їх більше докладати зусиль та працювати ефективніше, щоб не відставати.

2. Збільшення творчості та інновацій: конкуренція може спонукати працівників думати творчо та шукати нові шляхи досягнення результатів. Вона може посприяти появі нових ідей та ініціатив.

3. Підвищення якості роботи: суперництво може спонукати працівників працювати над вдосконаленням своєї роботи та постійно підвищувати якість надання послуг або вироблення товарів.

Однак, суперництво також може мати негативні наслідки:

1. Зниження співпраці та взаємодопомоги: коли суперництво набуває агресивної форми, це може призвести до зниження співпраці та взаємодопомоги між працівниками. Вони можуть перестати ділитися знаннями та досвідом, що негативно вплине на загальну ефективність організації.

2. Стресове середовище: якщо конкуренція стає надто інтенсивною або несправедливою, це може призвести до підвищення рівня стресу серед працівників. Вони можуть почуватися незахищеними, бути постійно напруженими та незадоволеними.

3. Фокус на виграші над колегами, а не на довгострокових результатах: суперництво може спонукати працівників зосередитися на перемозі над іншими, а не на досягненні довгострокових цілей або спільного успіху організації.

Отже, зважаючи на наведене вище, вкрай важливо при побудові механізмів мотиваційного впливу збалансувати суперництво на підприємстві. Менеджерам слід стимулювати здорову конкуренцію, сприяти зростанню творчості та стимулювати працівників до постійного вдосконалення. Водночас вони повинні надавати підтримку та сприяти колегіальності, співпраці та взаємодопомозі між працівниками.

Побудова мотиваційного профілю може вирішити цю проблему. Мотиваційний профіль є інструментом, що допомагає зрозуміти основні

мотиви і потреби людини, її цінності та цілі. Він може бути корисним і в особистій, і в професійній сфері.

В особистому житті побудова мотиваційного профілю допоможе зрозуміти, що насправді мотивує людину, її цінності і цілі, що допоможе виміряти її щастя і задоволення від певної діяльності або відносин. Завдяки цьому людина зможе більш об'єктивно вибирати свої дії, ставити цілі, розвиватися в напрямку, який їй дійсно найбільше до вподоби, і отримувати більше задоволення від свого життя.

У професійній сфері побудова мотиваційного профілю може бути корисною для розвитку кар'єри. Зрозумівши свої основні мотиви і цінності, людина може краще визначити, яка професійна сфера або напрямок діяльності відповідає її інтересам і амбіціям. Це допоможе людині вибрати роботу, в якій вона буде відчувати задоволення і розкривати свій потенціал.

Однак важливо зазначити, що лише побудова мотиваційного профілю не розв'язує усіх проблем. Вона може слугувати як інструмент для більш об'єктивного розуміння себе, але для досягнення результатів потрібно вживати конкретні дії та знаходити шляхи досягнення мети.

Побудова мотиваційного профілю може бути корисним інструментом для вирішення проблеми з мотивацією. Мотиваційний профіль допомагає з'ясувати основні мотиви і цінності особистості, що може бути корисним для визначення того, що людина вважає важливим і яких цілей вона хоче досягти.

Побудова мотиваційного профілю може сприяти:

1. Розумінню власної мотивації: це допомагає визначити, що саме вас мотивує і спонукає до досягнення успіху.

2. Вибору правильної кар'єри: зрозуміння власних мотивів може допомогти визначити те, що вам справді подобається і в чому ви можете бути успішними.

3. Підтримці продуктивності: якщо ви знаєте, що саме мотивує вас, ви можете створити умови, які сприятимуть вашій продуктивності.

4. Розвитку власних навичок: розуміння мотивації може допомогти вам визначити сфери, які ви хочете розвивати, і зосередитися на них.

Таким чином, побудова мотиваційного профілю може допомогти вирішити проблему з мотивацією, сприяючи кращому розумінню себе і визначенню особистих цілей та способів їх досягнення.

Мотиваційний профіль при плануванні мотиваційних заходів з урахуванням цінностей підприємства має ґрунтуватися на певних передумовах (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Передумови формування мотиваційного профілю при плануванні мотиваційних заходів

Отже, мотиваційний профіль при мотивації з урахуванням цінностей підприємства базується на цінностях підприємства, індивідуальних цілях та мотивах співробітників, винагороді та визнанні, розвитку та навчанні, комунікації та зворотному зв'язку.

Мотиваційний профіль з урахуванням типу організаційної культури підприємства має складатись із таких компонентів:

1. Організаційний тип: відображає вплив організаційної культури на мотивацію працівників. Розрізняють такі типи культур: інноваційна, ієрархічна, кланова та ринкова.

2. Мотиваційні фактори: це елементи або аспекти роботи, які стимулюють та задовольняють потреби працівників. Такі фактори можуть включати заробітну плату, розвиток кар'єри, визнання, можливість самовираження, робочу атмосферу тощо.

3. Передбачуваність: відображає рівень очікувань працівників щодо отримання винагороди за конкретні результати і внесок в роботу. Деякі працівники можуть бути більш мотивованими, коли передбачуваність висока, тоді як для інших важливішими можуть бути більш неочікувані винагороди.

4. Комунікація: вказує на важливість якості та стилю комунікації в організації для мотивації працівників. Це може включати чіткість, відкритість, двосторонню комунікацію та зворотний зв'язок.

5. Умови встановлення лідерства: відображає вплив лідерства на мотивацію працівників. Це може включати стиль лідерства (автократичний, демократичний, ліберальний), підтримку та спрямованість лідера на досягнення результату.

6. Розвиток і зростання: відображає вплив можливостей розвитку кар'єри та особистого зростання на мотивацію працівників. Це може включати навчання та розвиток, можливість отримати нові навички та відвідування тренінгів.

7. Командна робота: вказує на вплив якості командної співпраці та взаємодії на мотивацію працівників. Це може включати розподіл відповідальності, підтримку команди та спільні цілі.

Кожен з цих компонентів впливає на мотивацію працівників залежно від типу організаційної культури підприємства. Такий мотиваційний профіль допомагає організації краще розуміти потреби своїх працівників та відповідно налаштовувати політику мотивації. Мотиваційний профіль, побудований з урахуванням типу організаційної культури підприємства, може зосереджувати увагу на перних аспектах (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Принципові аспекти мотиваційного профілю, побудованого з урахуванням типу організаційної культури підприємства

Зазначені компоненти включають таке.

1. Цінності, цілі і завдання: описує, які цілі і завдання є для працівника на даному підприємстві і як вони пов'язані з місією та цілями організації.
2. Розуміння ролі: пояснює, яку роль виконує працівник в організації і як вона впливає на досягнення цілей і завдань.
3. Нагороди: описує систему нагород та визнання, яка використовується на підприємстві. Це може включати фінансові стимули, премії, можливості професійного росту та інші форми винагород.
4. Розвиток: вказує на те, як організація забезпечує можливості для професійного розвитку своїх працівників (навчання, тренінги, менторство та інші форми розвитку компетенцій).

5. **Співробітництво та комунікація:** описує стиль співробітництва та комунікації на підприємстві. Це може включати структуру комунікації, створення команд та колективів, а також стиль керівництва та взаємодії між колегами.

6. **Робоче оточення:** вказує на те, як умови праці можуть впливати на мотивацію працівника, зокрема на фізичний комфорт, доступність ресурсів та інфраструктуру, рівень автономії та самоорганізації.

7. **Лідерство та підтримка:** описує стиль керівництва та підтримки співробітників на різних рівнях організації (наявність менторів, системи підтримки, правила та процедури). Ці елементи можуть бути змінені або доповнені залежно від конкретного типу організаційної культури і потреб працівників.

Слід зазначити, що мотиваційний профіль може враховувати вплив зовнішнього середовища на мотивацію людини. Зовнішнє середовище, таке як культура та менталітет, організаційний клімат, економічна ситуація, соціальний контекст, політичні умови і технологічний прогрес та інші фактори, можуть впливати на те, які мотиваційні фактори будуть активними для людини і які мотиви вона буде мати. Ці фактори можуть стимулювати або гальмувати мотивацію людини, впливаючи на її потреби, цінності, очікування та цілі. Тому врахування зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, які фактори можуть впливати на мотивацію особистості і налаштувати її мотиваційний профіль відповідно.

Наприклад, культурні цінності можуть впливати на те, що для людини є важливим і які мотиви вона переважно розвиває. Організаційний клімат може впливати на мотивацію шляхом створення стимулюючого середовища або, навпаки, гальмування колишнього бажання досягати цілей. Соціальний контекст може впливати на мотивацію через підтримку або дискримінацію, яку людина отримує від свого оточення.

Отже, зовнішнє середовище впливає на мотивацію людини, що варто враховувати при створенні мотиваційного профілю. Урахування цього впливу

допоможе отримати більш повну картину мотиваційних факторів, які мотивують людину, і допоможе встановити більш ефективні стратегії мотивації.

Так, мотиваційний профіль – це опис сукупності факторів, які стимулюють працівників до досягнення результатів і задоволення їх потреб. Його можна будувати і для окремого працівника, і підприємства. Мотиваційний профіль підприємства відображає основні чинники, які стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей і задоволення їхніх потреб.

Для побудови мотиваційного профілю підприємства можна виконати низку кроків (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Послідовність побудови мотиваційного профілю

Мотиваційний профіль підприємства може бути використаний як інструмент для залучення і утримання талановитих працівників, а також для покращення загальної продуктивності й результативності підприємства.

У процесі створення мотиваційного профілю підприємства слід звернути увагу на такі аспекти: 1. Мету та цілі підприємства: визначення правильно поставленої мети допомагає зрозуміти, чим та як конкретно можуть бути зацікавлені його працівники. 2. Стратегію підприємства: опис підходів та стратегічних рішень, застосовуваних на підприємстві, допомагає показати, які можливості та виклики чекають на працівників. 3. Організаційну культуру підприємства, тобто опис цінностей, норм та практик, які визначають спосіб, яким працює підприємство, сприяє формуванню затребуваної мотиваційної системи. 4. Винагороди та визнання: опис системи винагород та методів визнання успіхів працівників, включаючи фінансові та нематеріальні стимули. 5. Розвиток та можливості кар'єрного зростання: опис навчальних та розвиваючих програм, які підприємство пропонує для розвитку навичок та кар'єрного зростання працівників. 6. Робоче оточення та комунікація: опис ставлення підприємства до робочого середовища, комунікації та сприяння взаємодії між працівниками.

При створенні мотиваційного профілю слід брати до уваги потреби, цінності та очікування працівників підприємства, а також ураховувати зміни в зовнішньому середовищі та специфіку роботи на підприємстві. Обґрунтований та ефективний мотиваційний профіль допоможе підвищити задоволеність працівників та залученість до досягнення більш високих результатів.

Порівняння мотиваційного профілю підприємства і працівника можна здійснити такими шляхами: 1. Аналіз цілей і місій. Порівняйте цілі і місію підприємства з особистими цілями та цінностями працівника. Якщо їхні цілі та цінності співпадають або доповнюють один одного, це може створити сприятливе середовище для працівника. 2. Увага до стилів керівництва. Порівняйте стиль керівництва підприємства зі стилем мотивації працівника. Якщо працівник більш схильний до самостійності та відповідальності, а

підприємство практикує децентралізоване керівництво, це може бути важливим фактором мотивації. 3. Порівняння винагороди і компенсації. Оцініть, наскільки підприємство пропонує конкурентоспроможну винагороду та компенсацію працівнику. Порівняйте це з очікуваннями працівника щодо винагороди та компенсації. Якщо очікування співпадають з пропозицією підприємства, це може підвищити мотивацію працівника. 4. Комунікація та взаємодія. Оцініть, наскільки загальні форми комунікації та взаємодії між підприємством та працівником. Якщо є відкрита комунікація та можливості для взаємодії, це може стимулювати мотивацію працівника. 5. Загальний розвиток та зростання. Оцініть наявність можливостей для розвитку та зростання як у підприємства, так і для працівника. Якщо підприємство надає можливість для навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку, це може підвищити мотивацію працівника.

Усі ці фактори варто порівнювати та аналізувати, щоб встановити спільність і взаємозв'язок між мотиваційним профілем підприємства і працівника.

Висновки до Розділу 3

У розділі 3 був визначено, що процес створення сучасного ефективного механізму мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства є складним, його визначено в якості багатоелементної системи соціальних, економічних, організаційних, психологічних заходів та методів посилення задоволеності в забезпеченні актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і корпоративних цінностей і цілей працівників та підприємства загалом. З'ясовано, що в цьому процесі провідне місце має бути відведене дослідженню та співставленню результатів трудової діяльності з базовими потребами, що мають індивідуальні, вікові та

типологічні особливості. Цей аспект є одним із найбільш проблемних на практиці, незважаючи на значний досвід успішних мотиваційних систем бізнес-структур в Україні і за кордоном. Водночас саме він є перспективним через мінімальні витрати та здатність забезпечити індивідуалізацію підходу керівника до підлеглого.

Обґрунтована послідовність дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, яка відрізняється від існуючих тим, що включає такі підсистеми як: планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, розробки механізмів мотиваційного впливу, використання та оцінки механізму мотиваційного впливу. При цьому враховано, що на формування цілей та цінностей підприємства здійснюють вплив чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. За умови дотримання таких етапів дій реально підвищити дієвість обраних механізмів мотиваційного впливу та знизити ризики щодо виникнення протиріч між цілями і цінностями та застосовуваними способами мотивації персоналу підприємства.

Також здійснене теоретичне обґрунтування системи принципів побудови механізмів мотиваційного впливу, а саме: дієвості, справедливості, гнучкості, орієнтації на цілі; комплексності, забезпечення особистісного розвитку, спрямованості на конкурентні переваги, урахування можливих ризиків зовнішнього середовища, зрозумілості та поступовості мотивації. Їх дотримання сприятиме забезпеченню їх взаємовідповідності та подальшої взаємодії з організаційною культурою підприємства.

За результатами дослідження визначена послідовність та зміст етапів управління ризиками в механізмі мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства, що враховує рекомендації та інструменти матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. У сучасних умовах невизначеності частково мінімізувати ризики, пов'язані з обраним процесом мотивації, може забезпечити побудова мотиваційного профілю. У зв'язку з цим в якості перспективного напрямку подальших

досліджень може розглядатись встановлення спільності й взаємозв'язку між мотиваційним профілем підприємства і його працівників. Акцентовано увагу на тому, що при створенні мотиваційного профілю слід брати до уваги цінності, потреби та очікування працівників підприємства, а також ураховувати зміни в зовнішньому середовищі (чинники впливу на організаційну культуру бізнесу) та специфіку роботи на конкретному підприємстві.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 3, відображено у наукових працях автора [185; 186; 187].

Список використаних джерел: [4; 21; 22; 33; 39; 41; 42; 52; 59; 68; 76; 84; 96; 106; 113; 126; 131; 133; 135; 136; 140; 151; 154; 180; 220].

ВИСНОВКИ

Найбільш вагомі теоретичні і практичні результати дослідження полягають у такому.

1. На основі аналізу існуючих підходів до детермінації поняття «мотивація» було запропоновано власне бачення. Для побудови авторського бачення структури механізму мотиваційного впливу підприємства було узагальнено наявні підходи до природи механізму як феномену в економічній науці. За допомогою програмного продукту VOSviewer була побудована структура ключових слів поняття «механізм мотиваційного впливу», в структурі якого поряд із традиційною мотивацією було виділено такі поняття: «управління знаннями», «управління проектами», «задоволення від роботи», «трансформаційне лідерство», «залучення в діяльність». На основі проведених досліджень було запропоновано авторську структуру механізму мотиваційного впливу підприємства, який включає суб'єктів впливу, об'єкти впливу (поведінка персоналу та його дій) та функції. Структуру мотиваційного впливу запропоновано розглядати крізь методи, принципи і важелі, які своєю чергою було класифіковано на матеріальні (прямі й непрямі) і нематеріальні (трудові, інтелектуальні, статусні). Основою запропонованого механізму виступили базові та похідні потреби й інтереси працівників. Розглядаючи варіативність методів і важелів як основних мотивуючих компонентів механізму, було представлено класифікацію механізмів мотиваційного впливу за типом активатора та характером впливу – стимулюючим і дестимулюючим.

2. Проведений аналіз структури поняття «організаційна культура» дозволив визначити, що одним із найважливіших у ньому виступає поняття лідерства разом з інноваціями та управління знаннями, що відображає сучасні тренди в дослідженні зазначеного поняття. Аналіз сучасних теорій феномену організаційної культури, її підходів і концепцій дозволив вдосконалити бачення її структури та представити її типізацію, яка включає кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову. В результаті була запропонована теоретична

послідовність етапів формування організаційної культури як стратегічного інструменту, який дає можливість об'єднати організаційні одиниці підприємства та працівників у ході досягнення спільних цілей, враховуючи базові цінності та потреби. Особливістю запропонованих етапів є можливість удосконалення організаційної культури залежно від ключових потреб, що дозволяє забезпечувати своєчасність обґрунтування методів підтримки конкретного типу організаційної культури підприємства та її системи.

3. Розглянуто теорію поколінь як підґрунтя для побудови ефективного механізму мотивації в організаційній культурі підприємства. У зв'язку з цим встановлено взаємозв'язок організаційної культури підприємства, вікового складу працівників та їхніми цілями, цінностями і важелями забезпечення результативності роботи. Довівши зазначений взаємозв'язок, було запропоновано концептуальні положення побудови механізмів мотиваційного впливу, підґрунтям яких виступає теорія поколінь. На цій основі здійснювалось обґрунтування управлінських рішень щодо командоутворення, а також формування організаційної культури підприємства з метою забезпечення досягнення цілей його розвитку в сучасних умовах.

4. Макроекономічний аналіз ключових трендів формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства дозволив визначити аутсайдерську позицію України за рівнем оплати праці у порівнянні з провідними країнами ЄС, що становить високу загрозу зростання потенційного рівня бідності для населення, особливо в умовах воєнного стану в державі. Розглянуті ключові тренди ринку глобальної індустрії навчання дозволяють визначити, що світові компанії приділяють значну увагу питанню підвищення кваліфікації їхніх працівників, що підтверджується сталим зростанням витрат на 1 працівника на 50 доларів за останні 15 років, що дозволяє зростати цьому ринку в середньому на 10% щорічно. Визначені ключові напрями навчання, до яких віднесено лідерство і менеджмент та підвищення кваліфікації, які підтверджують отриманні результати аналізу структури механізму мотиваційного впливу, де ключову роль відіграє саме лідерство. Це обґрунтовує доцільність приділення значної уваги цьому аспекту, вирішальну роль у формуванні якого відіграє

організаційна культура. Проведений аналіз чинників для шукачів роботи різного віку, а також найважливіших професійних факторів для різних поколінь дозволив підтвердити гіпотезу про наявність значущих відхилень у мотивах і відповідно стимулах працівників різних вікових категорій, що підтверджує гіпотезу обґрунтування механізмів мотиваційного впливу на теоріях поколінь.

5. Дослідження показників розвитку бізнес-середовища підприємств в Україні на основі факторного аналізу дозволило виявити склад та визначити зміст зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу. Обґрунтовано суттєвість таких складових: потенціал економічного і цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів (F1), доходи від праці та очікувану тривалість життя населення (F2); інтенсивність інвестиційних процесів та зайнятість молоді (F3). На їх основі виявлено існуючі проблеми та тенденції зовнішніх умов у контексті створення та коригування механізмів мотиваційного впливу відповідно до організаційної культури підприємства.

6. Здійснено оцінку сучасного стану мотивації та розвитку організаційної культури на підприємствах, на основі чого з'ясовані питання щодо цілей встановлення трудових відносин працівників з підприємствами; проаналізовані специфіка їх роботи, професійний шлях, обізнаність щодо стратегічних аспектів діяльності підприємства, характер відносин в колективі тощо. На основі підсумків опитування досліджено особливості наявної організаційної культури на підприємстві, визначено її тип (за методикою Ч. Хенді) та рівень розвитку. Виявлено специфіку змішаних структур та їх перспектив. Доведено, що для побудови ефективного механізму мотивації в системі організаційної культури підприємства слід враховувати такі ключові параметри: організаційну структуру підприємства, мотивацію та цінності.

7. Обґрунтовано складові механізмів мотиваційного впливу на основі оцінки типу організаційної культури підприємства. Розроблено науково-методичні засади моделювання механізмів мотиваційного впливу в структурі організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (спрямованість, інструменти, основи успіху) з урахуванням комплексного

впливу зовнішніх чинників (нестійке, з тенденцією росту, стійке зростання, спад) та домінуючого типу організаційної культури підприємства. При такому підході забезпечено поєднання різноманітних важелів, стратегій та методів з метою стимулювання працівників підприємства до збереження цінностей, досягнення спільних цілей і підвищення його ефективності.

8. Розроблено архітектоніку механізму мотиваційного впливу на підприємстві. Доведено доцільність включення у послідовність дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства таких підсистем: планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, розробки механізмів мотиваційного впливу, використання та оцінки механізму мотиваційного впливу. При цьому враховано попередні наукові результати щодо впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на формування цілей та цінностей підприємства. Дотримання таких етапів спрямоване на зниження ризиків виникнення протиріч між цілями і цінностями та застосовуваними способами мотивації персоналу підприємства. Також обґрунтовано принципи побудови механізмів мотиваційного впливу: дієвості, справедливості, гнучкості, орієнтації на цілі; комплексності, забезпечення особистісного розвитку, спрямованості на конкурентні переваги, врахування можливих ризиків зовнішнього середовища, зрозумілості та поступовості мотивації, дотримання яких сприятиме забезпеченню їх взаємовідповідності та взаємодії з організаційною культурою підприємства.

9. Розроблено механізми управління ризиками, пов'язаними з мотивацією, в системі організаційної культури підприємства. Встановлено, що вони мають певну специфіку на кожному етапі управління: уникнення (попередження, запобігання); прийняття ризиків; створення методів управління ризиками; оптимізація ступеня ризику; контроль дієвості наявної системи управління ризиками. Визначена послідовність та зміст етапів управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу враховує рекомендації та інструменти матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376-383.
2. Альберда Т. Г. Механізм як загальнонаукова і правова категорія («правовий механізм»). *Молодий вчений*. 2013. № 2 (02). С. 64–68.
3. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк: Ін-т економіки промисловості, 2011. 199 с.
4. Андрєєва Т. В., Терещенко Д. А., Величко В. А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259-263.
5. Андрійченко Ж. О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 180 с.
6. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. Випуск 5 (10). С. 22-34. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3145>.
7. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (93). С. 64-72.
8. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14.
9. Ареф'єв С.О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємств.

URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/20170330_Cluster_P305-314.pdf.

10. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117.

11. Артеменко А. К., Антрощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.

12. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2013. № 2. С. 449-456.

13. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 5, Т. 1. С. 190-194.

14. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2013. 20 с.

15. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Том 2. С. 217-220.

16. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: дис... канд. економ. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/BielovaO_dis.pdf

17. Белоусова О. С., Пащенко Н. А. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 199-202.

18. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства. *Розвиток національної економіки: теорія і практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Крок, 2015. Частина 2. С. 33-34.

19. Благун І. І. Digital-маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку бізнесу. *Цифровізація економіки як фактор економічного зростання: колективна монографія*. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 139-153.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/352314740_Development_of_intellectual_property_industrialization_and_digitalization/links/60c35b34a6fdcc2e6132aaad/Development-of-intellectual-property-industrialization-and-digitalization.pdf#page=139.

20. Бойко В. А. Феномен покоління: особливості соціологічної концептуалізації. *Соціологія*. 2014. № 12 (116). С. 158-162.

21. Борець О. А. Дослідження мотивації особистості в процесі пошуку роботи.: Правничий вісник Університету «КРОК». 2017. С. 223-230.

22. Борець О. А. Дослідження ціннісних орієнтацій у осіб з різним типом зайнятості, що перебувають у процесі пошуку роботи. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2019. С. 175-187.

23. Брустинов Д. М., Калініченко Т. І. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2015. № 1. С. 31-33.

24. Бурлака В. Г. Энергетический менеджмент как механизм активизации инновационной деятельности в экономике. *Економіка промисловості*. 2011. № 2-3. С. 198-206.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_2-3_32

25. Васильєва О.О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 48(1). С. 73-81.

26. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

27. Васюта В. Б., Чечіль Т. В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

28. Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0

29. Виклюк М.І., Петлін І.В., Хемій Х.І. Роль мотиваційного механізму у підвищенні ефективності функціонування підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С. 191-197.

30. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

31. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ: Професіонал, 2010. 576 с.

32. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157-170. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/.

33. Гаркуша І. В., Кайко В. І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2017. № 2 (14). С. 148-155. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-41-5-2017-0-14-148-155>.

34. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 79-84. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvp_2016_2_14.

35. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3 (9-10). С. 128-129.

36. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Випуск 3. С. 90-96.
37. Гриньова В. М., Попов О. С. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2013. 324 с.
38. Гриньова В. М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
39. Грیشнова О. А., Ольшанська Я. В. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. Том 1. С. 223-232.
40. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України : дис... канд. екон. наук : 08.01.01. Донецьк, 2006. 185 с.
41. Гуцан О.М. Формування блочно-модульного підходу до виділення факторів мотивації персоналу: матеріали конференції «*Менеджмент і логістика–перспективні напрямки розвитку економіки*». Київ: ГО Київський економічний науковий центр, 2013. С.83-85.
42. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53-65. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.53.378>.
43. Державна служба статистики України. офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
45. Доходи зведеного бюджету за 2021 рік: Міністерство фінансів України. Київ. 2022. 28 с.
46. Єгоршин О.О., Зосімов А.М., Пономаренко В.С. Методи багатовимірного статистичного аналізу: навч. посіб., Київ: ІЗИН. 1998. 208 с.

47. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 118-120. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4163/1/%D0%96%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.
48. Живко З. Б., Цимбрила П. І. Структура і особливості організаційної культури. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів: ЛьвДУВС. 2022. С. 164-167. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10397/1/16%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20180%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2013.05.2022.pdf#page=164>.
49. Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні: Статистичний аналіз відкритих даних ЄДР. Київ. 2021. 52 с.
50. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 2. С. 114-120.
51. Зайцев В.С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2016. № 3. С. 200-206.
52. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. № 19. С. 241-248.
53. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 46-50.
54. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р. Управління персоналом в умовах кризи. *Вісник Одеського нац. ун-ту, Серія Економіка*. 2013. Том 18. Випуск 4/1. С. 113-125.

55. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посіб. 2011. URL: <http://nebotan.info/corporative/influence.php>.
56. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.
57. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг та відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2018. № 2. С. 101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_2_16.
58. Індикатори для моніторингу гендерної рівності в Україні: Моніторинговий звіт. Державна служба статистики України. Київ. 2021. 170 с.
59. Іпполітова І. Я., Ревенко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. *Інфраструктура ринку.* 2020. Випуск 42. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2020>.
60. Какодей А. О. Використання теорії поколінь у маркетингу. *Економіка та підприємництво.* 2015. Том 2. № 34-35. С. 39-50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/19264/39-50.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
61. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2018. № 2. С. 93-101.
62. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія]. Київ: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.
63. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління.* 2019. Випуск 3. С. 188-196.
64. Климчук А. О. Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>.

65. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С. 29-33.

66. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132-134.

67. Колмогорова І. В. Розвиток механізмів управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2013. 177 с.

68. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

69. Колот А.М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9.

70. Колотило П. В. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та закордоном. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Випуск 31 (70). № 1. С. 29-35. URL: http://www.econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/7

71. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Випуск 63. С. 86-89.

72. Концева В. В., Зелена А. А. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві. *Вісник національного транспортного університету*. 2008. № 17. С. 47-51.

73. Концева В. В., Рижанкова Г. М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2011. Випуск 8. С. 320-323.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_87.

74. Копецька Ю. О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно-паперової промисловості. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво».* 2018. № 1 (100). С. 53-60.

75. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал.* 2008. №2. С.50-55.

76. Крахмальова Н.А., Воронцова М.М. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Підприємницькі ініціативи: матеріали II всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf.

77. Кремень В. Г., Ільїн В. В., Борінштейн Є. Р., Гальченко М. С., Ліпін М. В., Погрібна Д. В., Савчук Н. В., Федорчук О. А. Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми: колективна монографія. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2020. 320 с.

78. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як фактор мотивації персоналу. *Проблеми та перспективи економіки і управління.* 2013. С. 41-45.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/305120638.pdf>.

79. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки.* 2016. Випуск 24(3). С. 109-115.

80. Лагодієнко В.В., Ігуменцева Н.В., Пономарьов С.В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 5-6. С. 6-10.

81. Лагодієнко В.В., Мурзабулатова О.В., Ігуменцева Н.В. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 6-10.

82. Лепейко Т., & Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № (13). С. 99-107. **(Фахове, категорія Б)**. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>

83. Лепейко Т., Янієва Д. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Днепр: Середняк Т. К., 2021. С. 37-40. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25947/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%AF%D0%BD%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>

84. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 92–99.

85. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 473–479.

86. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. №2(81). С. 93–98

87. Лепейко Т.І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.

88. Лепейко Т.І., Мазоренко О. В. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356–360.

89. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Розвиток підприємства як соціально-екологічної системи в умовах нестабільності. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 65–75.
90. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 236–243.
91. Лепейко Т.І., Шматько Т.М. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія. Харків, 2012. 221 с.
92. Лепейко Т.І., Пушкар О. І., Миронова О. М. та ін. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 252 с.
93. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.
94. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 13(2). С. 108–111.
95. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 58–61.
96. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху. Збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Дніпропетровськ-Жешув: зб. матеріалів. 2013. С. 136-141. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення 09.09.2023 р.)
97. Лукашевич М. П. Людина у ринковому суспільстві: сучасний соціологічний дискурс. Ринок праці та зайнятості населення: проблеми теорії та виклики практики: колективна монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. С. 118–128.
98. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81-89.

99. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2015_11\(3\)_20.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2015_11(3)_20.pdf).
100. Лютак О. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія*. 2019. Випуск 23. С. 94–101. URL: <http://journals.pnu.edu.ua/index.php/psp>.
101. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 7–11.
102. Маслоva У. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://googl/9mp6Xv>.
103. Матяж С. В., Березянська А. О. Класифікація цінностей та ціннісних орієнтацій особистості. *Наукові праці. Соціологія*. 2013. Випуск 213. Том 225. С. 27–30.
104. МВФ очікує зростання світової економіки у 2023 році на рівні 3% URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3740296-mvf-ocikue-zrostanna-svitovoi-ekonomiki-u-2023-roci-na-rivni-3.html>.
105. МВФ прогнозує зростання світового ВВП не більше 3%. URL: <https://suspilne.media/437949-mvf-prognozue-zrostanna-svitovogo-vvp-ne-bilse-3/>.
106. Мельник Л. Г., Волк О.М., Гайтина Н.М., Рибалка М.В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55-63.
107. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 4. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_16.

108. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>.

109. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.

110. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Том 28. № 9. С. 61-64. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/14.pdf.

111. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Випуск 53. С. 90-95.

112. Мороз С. А., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 530-538.

113. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 10.08.2023).

114. Мотузенко О.В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Випуск 2. С. 103-111.

115. Мринська Т. С., Хімікус О. О. Мотивація праці в діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. Випуск 249. С. 314-319.

116. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.

117. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91
118. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
119. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Випуск 1(69). С. 189–198. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/189-198.pdf>.
120. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2016. № 3 (17). С. 76-88.
121. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6174>.
122. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій, в яких кінцевим контролюючим інвестором є резидент (round tripping) за 2010 р. 2021. Національний банк України Департамент статистики та звітності Київ, 2022. 14 с.
123. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 81–88.
124. Паздерник Л. М. Соціально-психологічні аспекти управління. *Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період*: зб. наук. праць другої Міжн. наук.-практ. конференції у ХІБМ. ТОВНВП «Єврика». 2004. С. 368–370.

125. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46

126. Пилат Н. Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. *Український науковий журнал "ОСВІТА РЕГІОНУ"*. 2013. №1. С. 239–244.

127. Пилипенко В.Є. Людина в ринковому суспільстві : орієнтації, поведінка, культура. Київ: ПУ «Фоліант». 2005. 224 с.

128. Письменний І. В., Липовська Н. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Том 3. № 10. С. 5–11.

129. Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія 3 «Логістика»*. 2011. № 698. С. 262–271.

130. Покотило Т. В., Басалаєва Д. В. Формування механізму організаційної культури в діяльності сучасних організацій. *Фінансово-економічний розвиток менеджменту, обліку та аудиту на сучасному етапі: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції*. ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». Одеса: ЦЕДР, 2021. С. 47–51.

131. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.

132. Попович О. В., Сєдов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 366–369.

133. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства.

Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 170–175.

URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>.

134. Праця України у 2021 році: Статистичний збірник. Київ. ТОВ “Август Трейд” 2022. 208 с.

135. Прима Л. Мотивація досягнення та уникнення. ALEXUS. URL: <https://alexus.com.ua/motivaciya-dosyagnennya-ta-uniknennya/>.

136. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164.. С.101-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>.

137. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

138. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14-15. С. 193–198.

139. Садова У. Я. Наслідки міграційних процесів: нові виклики та можливості для регіонів: монографія. НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишного. Львів, 2015. 252 с.

140. Сай Л. П. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718>

141. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

142. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління*. 2020. Випуск 47. С. 15-22. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29/31>.

143. Скільки українців працює без трудової книжки: дані Держстату. URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/68744-skilki-ukrayinciv-pracyuje-bez-trudovoyi-knizki-dani-derzstatu>.

144. Скоробогатова Н. Є. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/204.pdf

145. Слабко Я.Я. Сутнісна характеристика культури організації. *Держава та регіони*. 2013. № 3. С. 234-238.

146. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 19-22.

147. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність держ. упр.* 2018. Випуск 1(54). Частина 1. С. 56-61.

148. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf.

149. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка і держава*. 2018. № 10. С. 58-63.

150. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Том 1. С. 9-15.

151. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

152. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *БізнесІнформ*. 2015. №4. С. 291–297.

153. Стець Н. Коротко про теорію поколінь. URL: <http://iqholding.com/ua/articles/korotko-pro-teoriyu-pokolin>.

154. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми*

DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.106>.

155. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників у системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502.

156. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 52-56.

157. Теорія поколінь XYZ, це варто знати.
URL: <http://smurnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyz-tse-var-to-znati>.

158. Тімар І.В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 9 (1). С. 90-96.

159. У Британії тестують чотириденний робочий тиждень.
URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/18/681562/>.

160. Україна у цифрах 2022: Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ. 2023. 32 с.

161. Українська Л.О. Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №28. С. 5.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519/497>.

162. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102.

163. Ущатовський К. В., Костін Д.Ю. Костін Ю.Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харківський національний університет радіоелектроніки. Харків: Компанія СМІТ, 2015 216 с.

164. Фролов В. О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом.
URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_53_38.pdf.

165. Харун О. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 76–81.

166. Харченко Г. А., Харченко Г. А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12-15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12

167. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235.

168. Харчишина О. В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Том 19. Випуск 2. С. 96-100.

169. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2015. Том 20. Випуск 2. С. 94-97.

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

171. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2012. № 9. С. 59-61.

172. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

173. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предикатор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & Health*. 2020. № 4. С. 53–62.

174. Чупріна М.О. Організаційна культура працівника як об'єкт формування організаційної поведінки. *Національний технічний університет України «КПІ»*. 2009. № 1. С. 244-246.

175. Швороб Г.М. Проблеми і перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості в Україні. *Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання*: міжнародна інтернет-конференція. URL: <http://www.wp.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=0904>.

176. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барибіна Я. О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія Економіка*. 2023. 25. С. 45-57 DOI 10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76.

177. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2 (108). С. 97-102.

178. Шлепаков А. М., Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ: Урожай, 2013. 416 с.

179. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2014. 244 с.

180. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239-246.

181. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_39-.

182. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С. 62-66.

183. Юринець З. В., Штогрин О. П. Роль організаційної культури у формуванні іміджу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Випуск 23.10. С. 391-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.10_64.

184. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський ун-т економіки та права. Дніпропетровськ, 2014. 235 с.

185. Янієва Д. Д. Взаємозв'язок мотиваційної системи персоналу та організаційної культури. *Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 29-31 January 2023. Pp. 1425–1428.* <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf>

186. Янієва Д. Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери. *Innovation and Sustainability*, 2022, №4, pp. 186–192. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/113>. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.186.192>

187. Янієва Д. Д. Застосування інструментів ефективного розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 160–164. <http://ujae.org.ua/zastosuvannya-instrumentiv-efektyvnogo-rozvytku-organizatsijnoyi-kultury-v-umovah-tsyfrovoyi-ekonomiky/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-23>

188. Янієва Д. Д. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників підприємства // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики – матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 року. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1282–1285. https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykmenedzhmenthhistolitt_yaglobalizacijnyvyklyky2.pdf

189. Янієва Д. Д. Оцінка ефективності управління організаційною культурою підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних*

систем: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. 156-158 с. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1784/1/6_conference_URSES_DBTU_22-157-159.pdf

190. Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 20-24. <http://apie.org.ua/en/essence-and-effectiveness-criteria-of-organizational-culture-management/>. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-4>

191. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2022. №4. С. 83-89. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>

192. Янієва Д. Д. Формування концепції організаційної культури відповідно до її типології // Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 16th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 7-9 September 2022. pp. 349-354. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-7-9.09.22.pdf>

193. Янієва Д.Д., Немашкало К.Р. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. (18), с. 176-182. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>

194. Arefieva O., Arefiev S. Impact of the change of generations of personnel on an organizational culture of a company. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2581/2499>

195. Arefieva O., Poberezhna Z., Piletska S., Arefiev S., Kwilinski A. Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences. E3S Web Conf., 477 (2024) 00012. (Scopus). 10.1051/e3sconf/202447700012
196. Argyris C. Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational, 1982. New York: John Wiley. 499 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Reasoning_Learning_and_Action.html?id=pANHAAAAMAAJ&redir_esc=y.
197. Cameron K., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. 320 p. URL: https://books.google.co.zw/books?id=dOuuBgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false.
198. Cattell R. *Multivariate Behavioral Research*. 1966. Vol. 1. № 2. P. 245-276.
199. Cattell R. The Scree Test for the Number of Factor. 2010. P. 245-276. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr0102_10. DOI:https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10.
200. Cliff N. Analyzing Multivariate Data. New York: Harcourt College Publication, 1987. 494 p.
201. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
202. Field A. Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition. London: Sage, 2009. 822 p.
203. Herzberg F., Mausner B., Barbara B. The Motivation to Work. New York: John Wiley. 1959. 180 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhB-B6kfSMC&redir_esc=y.
204. Hoover E. The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions. The Chronicle of Higher Education. 2009. URL: <https://www.chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772>

205. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

206. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD World Competitiveness Center. URL: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf

207. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Ye. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22, No.2, February 2022. Pp.385-393. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.49

208. Maslow A. H. Motivation and Personality. Harper & Row. 1954. URL: https://archive.org/details/motivationperson00masl_0

209. Mazorenko O., Polezhaieva O., Kozhevnikova K. The strategy of increasing competitiveness as a factor of influence on ensuring the economic security of the organization. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 5-6, pp. 40-46.

210. McClelland D. Human Motivation. Cambridge University Press. 1988. 663 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Human_Motivation.html?id=vic4AAAAIAAJ&redir_esc=y.

211. McGregor, D. The Human Side of Enterprise, 1960. McGraw-Hill. 246 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Human_Side_of_Enterprise.html?id=hDpHAAAAMAAJ&redir_esc=y.

212. Melnyk A., Lepeyko T., Myronova O., Mazorenko O. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. Vol. 39 No. 7 (2021): *Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics*. 10.25115/eea.v39i7.4939

213. Ouchi W. Theory Z, 1982. InterEditions. 252 p.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Theory_Z.html?id=qVxIPQAACAAJ&redir_esc=y.
214. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance, 1968. R. D. Irwin. 209 p.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Managerial_Attitudes_and_Performance.html?id=eNy7AAAAIAAJ&redir_esc=y.
215. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58-62.
216. Shymanovska-Dianych L. Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2. P. 71-76.
217. STATISTA. URL: <https://www.statista.com/>
218. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. William Strauss, Neil Howe. Harper Perennial, 1991. 538 p.
219. Strauss W., Howe N. The Fourth Turning: An American Prophecy-What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. New York: Broadway Books, 1997.
220. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Issue 4. P. 80-92. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07).
221. Urwik, L. The Elements of Administration, 1944. Harper & Row. 132 p.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Reasoning_Learning_and_Action.html?id=pANHAAAAMAAJ&redir_esc=y.
222. Vlasenko T. Dimensions of the analysis of the organizational culture of multinational companies. *Collection of papers new economy*. 2023. Volume 1, No. 1, pp. 110-125.
223. Vlasenko T., Kozak K. Theoretical and methodological basis of research organizational culture as a factor of strategy implementation. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 3. P. 60-65.

224. Vlasenko, T., Havrylchenko, O., & Lypovyi, D. (2023). Transformation of organisational culture in the context of business digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(4), 79-87. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>.

225. Vroom V. H. *Work and Motivation*, 1995. Jossey-Bass Publishers. 397 p. URL: <https://books.google.dz/books?id=kexEAAAIAAJ>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для факторного аналізу

Таблиця А.1

Значення обраних коефіцієнтів по рокам

Показник	Умо вне позн а- ченн я	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ВВП (номінальний), млрд. грн.	П1	1979,5	2383,2	2982,9	3558,7	3975	4222,0	5459,6
Індекс споживчих цін (індекс інфляції), %	П2	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105	110
Рівень зайнятості у працездатному віці, %	П3	64,7	63,4	64,7	66,1	67,6	65,6	65,3
Рівень безробіття у працездатному віці, %	П4	9,5	9,3	10,1	9,1	8,6	9,9	10,3
Частка міського населення, %	П5	69,0	69,2	69,2	69,3	69,4	69,5	69,6
Доходи населення, млн грн	П6	375068	2051331	2652082	3248730	324873	3744060	4698600,1
Частка заробітної плати у доходах населення, %	П7	40	43,8	45,6	47,1	47,0	45,9	47,4
Сукупні ресурси одного домогосподарства у середньому за місяць, грн	П8	5223,8	5723,32	7110,1	8699,7	11096,8	12432,3	12766
Сума поточних податків на доходи, майно та інших сплачених поточних трансфертів у витратах населення, млн грн	П9	29998	181234	182914	15564	21561	29975	39299
Середньомісячна номінальна заробітної плати штатних працівників підприємств, установ, організацій, грн.	П10	3871	6475	7104	8865	10497	11591	14014
Податкові надходження до зведеного бюджету, млрд. грн.	П11	409,4	503,9	948,2	1111,6	1070	1137	1454
Кількість безробітних, тис. осіб	П12	1654,0	1677,5	1697,3	1577,6	1578,6	1487,7	1674,2
Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення, тис. т	П13	263,	378,5	258,5	250,8	245,9	223,9	224,2
Утворено відходів, тис.т	П14	1711,4	1952,6	1803,4	1628,5	1752,3	1487,7	1370,1
Частка тіньової економіки (методика Мінекономіки), % до ВВП	П15	35	33	32	29	28	30	32

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість зареєстрованих юридичних осіб, тис.од.	П16	1117,1	1179,6	1185,1	1235,0	1298,4	1395,4	1437,0
Кількість відокремлених підрозділів юридичних осіб, од.	П17	52609	49656	44982	49922	53433	54656	54712
Основні засоби підприємств у фактичних цінах, млрд.грн	П18	7641,36	7113,11	8177,41	7733,91	9574,19	10577,28	11050,84
Введено в дію нових основних засобів у фактичних цінах, млн.грн	П19	194467	201128	202120	237793	437695	376384,2	361788,1
Ступінь зносу основних засобів, %	П20	60,1	58,1	58,1	55,1	56,9	58,5	57,6
Індекси промислової продукції, %	П21	98,4	103,1	100,4	101,6	91,7	95,5	101,9
Прямі іноземні інвестиції в економіку України, млн. дол. США	П22	3760	3810	2755	2727,8	3540,8	2881,9	2371
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал), млн. дол. США	П23	43949,4	37655,5	45179,2	44008,8	51386,6	49686,5	47796
Капітальні інвестиції у фактичних цінах, млн. грн.	П24	98724,6	326163,7	448462	578726	508217	584450	528802
Обсяги фінансування фундаментальних наукових досліджень в Україні (за загальним та спеціальним фондами), млн.грн	П25	2293,9	2856,7	3129,3	3812,5	4056,1	4326,7	5768,6
Чисельність населення, тис.	П26	42774,6	42603,9	42584,5	42386,4	42153,2	41902,4	41588,4
Міграційний приріст (скорочення), тис.	П27	9,2	42,5	11,9	18,6	13,2	9,3	21,3
Кількість облікованих кримінальних правопорушень (виявлених злочинів), тис.	П28	565,2	312,2	523,9	482,8	444,1	360,6	305,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд. грн	П29	5159,1	6237,5	8312,3	9966,8	10524,1	10049,9	13616,8
Обсяг перевезених вантажів, млн.т	П30	700,9	119,9	339	322	1257	1641	1518
Вантажообіг, млрд.ткм	П31	315,3	324,1	364,2	361,3	355,0	313,2	314,3

Продовження Додатку А

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок (дослідники), осіб	П32	57788	58789	59392	57630	51121	51427	51678
Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %/	П33	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8	16,8	16,2
Витрати промислових підприємств на інновації, млн. грн	П34	13813,3	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	14406,9	14587,1
НДР, виконані власними силами, у % до загального обсягу витрат на інновації	П35	18,3	20,6	21,3	22,2	17,2	18,4	18,3
Експорт товарів та послуг, млн. грн	П36	1044541	1174625	14430230	1608890	1636416	1637399	2224704
Імпорт товарів та послуг, млн. грн	П37	1084016	1323127	1618749	1914893	1947599	1681526	2286067
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі, млрд.грн	П38	1178,9	1555,9	1908,7	2215,4	2322,2	2462,6	3377,4
Оборот роздрібною торгівлі, млрд.грн	П39	1018,8	1175,3	815,3	930,6	1094,0	1201,6	1443,8
Частка підприємств, які протягом року мали доступ до мережі Інтернет, %	П40	67,3	69,5	70,0	88,0	86,4	98,2	98,1
Частка підприємств, які протягом року мали вебсайт, %	П41	21,6	22,1	22,9	35,6	35,2	41,0	51,6
Частка підприємств, які використовували соціальні медіа (соціальні мережі, блоги, вебсайт з мультимедійним змістом (YouTube, Instagram, Faisebook тощо), %	П42	28,5	33,4	34,1	36,4	38,6	39,9	42,7
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, тис.осіб	П43	6041,6	5093,6	5812,9	5959,5	6407,5	6366,1	6391,7
Кількість зайнятих працівників на ФОПах, тис. осіб	П44	2290,3	2134,1	2328,1	2572,9	2610,36	2565,8	2544,5
Оборотні активи в структурі балансу підприємства, %	П45	50,9	57,8	56,7	57,4	57,8	58,0	59,8
Частка збиткових підприємств, %	П46	31,9	26,5	30,2	28,4	28,7	28,0	25,7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, %	П47	15,2	18,9	16,2	16,4	12,9	12,8	14,8
Глобальний інноваційний індекс України (GII)	П48	50	56	50	43	43	45	49
Індекс людського розвитку України (HDI)	П49	0,747	0,779	0,782	0,783	0,786	0,775	0,773
Середня очікувана тривалість життя при народженні у чоловіків, років	П50	67,5	67	66,7	67,0	66,7	66,9	66,4
Середня очікувана тривалість життя при народженні у жінок, років	П51	76,25	71,1	76,5	76,8	76,7	76,9	76,2
Середньомісячна заробітна плата, дол. США	П52	217,9	238,1	221,5	261,2	475,3	501,6	641,4
Рівень прийому працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	П53	24,1	24	30,5	29,2	28,2	24,9	28,7
Рівень звільнення працівників, % до середньооблікової кількості штатних працівників	П54	30,2	28,1	31,8	31,6	32,7	29,3	30,8
Відпрацьований робочий час, % до табельного фонду робочого часу	П55	86,7	85,1	84,8	85,8	85,2	81,3	84,1
Кількість працівників, охоплених колективним договором, тис.осіб	П56	6866,4	6343,3	6 007,3	5 899,6	5 512,1	5 367,5	5 064,4
Кількість потерпілих від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь/аварій), тис.осіб	П57	4	4,2	4,4	4,0	4,4	6,6	12,3
Частка юридичних осіб, керівниками яких є жінки, %	П58	12,9	13,5	10,9	28,9	29,2	29,3	29,2
Гендерний розрив серед ФОПів, %	П59	10,5	10,4	10,3	10,2	8,8	7,8	7,0
Середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні, років	П60	73,38	71,68	71,98	71,76	72,01	71,35	69,71
Зайнятість населення вікової групи (15-24 років), %	П61	24,8	25,8	30,6	27,6	27,9	27	28,2

Додаток Б

Результати факторного аналізу

Factor Loadings (Varimax normalized) (Таблиця_факт_аналіз_23.sta)			
Extraction: Principal components			
(Marked loadings >.700000)			
Variables	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,046479	-0,632159	0,098189
X2	-0,926946	0,066865	0,047130
X3	-0,409271	-0,217576	-0,673484
X4	-0,914750	0,325939	-0,181067
X5	0,385569	-0,579779	0,493222
X6	0,035445	-0,470750	0,700872
X7	0,699502	0,396516	0,002850
X8	-0,255779	-0,349251	0,385768
X9	0,879770	0,330773	0,316863
X10	0,935550	0,256302	-0,019108
X11	-0,745422	0,129681	-0,551057
X12	0,878228	-0,284410	-0,343737
X13	-0,208428	-0,733046	-0,245673
X14	-0,132815	0,173094	0,867683
X15	-0,011153	0,965629	0,023200
Expl. Var	5,607701	3,167187	2,717897
Prp. Totl	0,373847	0,211146	0,181193

Рис. В.1. Факторні навантаження у моделі

Factor Scores (Таблиця_факт_аналіз_23.sta)			
Factor Rotation: Varimax normalized			
Extraction: Principal components			
Case	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1	-1,72052	0,47633	1,87578
2	-1,45485	0,99510	-1,81060
3	-0,12887	-1,30483	-0,95580
4	-0,06677	-1,42068	0,13383
5	0,16642	-0,90970	0,31895
6	0,68768	-0,14233	0,35255
7	0,71096	0,39230	-0,02874
8	0,53868	0,61856	-0,08147
9	1,26726	1,29524	0,19549

Рис. В.2. Значення факторів

Factor coefficients (Таблиця_факт_аналіз_23.sta)			
Factor Rotation: Varimax normalized			
Extraction: Principal components			
Variable	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,010640	-0,198871	0,015186
X2	-0,177007	0,034009	0,074161
X3	-0,034938	-0,085977	-0,244834
X4	-0,164629	0,109110	-0,006875
X5	0,050574	-0,173613	0,150644
X6	-0,028297	-0,127987	0,255077
X7	0,125953	0,118009	-0,026721
X8	-0,066004	-0,095850	0,153460
X9	0,142286	0,104944	0,082688
X10	0,173092	0,069772	-0,053421
X11	-0,109132	0,032667	-0,166678
X12	0,187703	-0,112252	-0,193509
X13	-0,015920	-0,238963	-0,106830
X14	-0,077224	0,084569	0,350246
X15	-0,015088	0,308604	0,040599

Рис. В.3. Коефіцієнти факторів в моделі

Eigenvalues (Таблиця_факт_аналіз_23.sta)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenval	% total Variance	Cumul. Eigenval	Cumul. %
1	5,828619	38,85746	5,82862	38,85746
2	3,259407	21,72938	9,08803	60,58684
3	2,404759	16,03173	11,49278	76,61856

Рис. В.4. Власні значення (числа) та дисперсія факторів в моделі

Додаток В

АНКЕТА
“АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА
МЕХАНІЗМІВ ЇЇ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ”

1. Анкета № (не заповнювати) _____
 2. Вид _____ діяльності _____ (галузь)
 підприємства: _____

Шановний респонденте!

З метою здійснення аналізу стану системи організаційної культури підприємства, механізмів її мотиваційного впливу, а також розробки пропозицій щодо розвитку Вашого підприємства, просимо відповісти на запитання даної анкети. На кожне з запитань виберіть той варіант відповіді, який є найбільш близьким Вашій думці. Уважно читайте інструкцію з заповнення анкети, виділені курсивом. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати опитування будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за щирі відповіді!

СПОЧАТКУ ДЕКІЛЬКА СЛІВ ОСОБИСТО ПРО ВАС

3. Ваша стать:

1. Чоловіча. 2. Жіноча.

4. Ваш вік:

1. 18-25 років. 3. 31-35 років. 5. 41-45 років. 7. 51-55 років. 9. 60 років більше.
 2. 26-30 років. 4. 36-40 років. 6. 46-50 років. 8. 56-60 років.

5. Яка Ваша освіта?

1. Маю науковий ступінь (доктор, кандидат наук). 2. Закінчив аспірантуру (без ступеню). 3. Вища. 4. Незакінчена вища спеціальна. 6. Середня загальноосвітня. 7. Маю декілька рівнів вищої освіти.

6. Де Ви проживаєте?

1. Місто. 2. Селище. 3. Село.

7. Ваша посада в ієрархії управління відноситься до:

1. Керівництва вищої ланки. 2. Керівництво середньої ланки. 3. Виконавець.

8. З чим пов'язана Ваша робота?

1. Адміністрування та обслуговування комп'ютерних систем та обладнання. 4. Господарський відділ.
 2. Документообіг. 5. Правового забезпечення.
 3. Бухгалтерського обліку та звітності. 6. Інше _____.

9. Скільки років складає Ваш трудовий стаж на даному підприємстві?

1. До 1 року (перехід до питання №11). 3. 3-5 років. 5. 11-15 років. 7. 21 рік і більше.
 2. 1-2 роки. 4. 6-10 років. 6. 16-20 років.

10. Скільки разів за час Вашої роботи на даному підприємстві змінювалася Ваша посада?

1. Жодного разу (перехід до питання № 12) 4. 3 рази. 7. Більше 5 разів
 2. 1 раз. 5. 4 рази 8. Інше _____
 3. 2 рази. 6. 5 разів. 9. Вагаюсь відповісти.

11. Якщо так, то як Ви можете охарактеризувати своє кар'єрне просування.

1. «Рух по прямій» (займав схожі за статусом посади). 5. «Рух по спіралі» (протягом кар'єри займав різні за статусом посади).
 2. «Рух угору» (з часом став займати вищі за статусом посади). 6. Інше _____
 3. «Кар'єрний зліт» (починав «з низів», а зараз один з керівників організації). 7. Вагаюсь відповісти.
 4. «Рух униз» (з часом став займати нижчі за статусом посади).

12. Чи маєте досвід роботи на іншому підприємстві (в іншій організації)?

1. Так.
2. Ні (*перехід до питання №14*).
3. Працював(-ла) неофіційно (без оформлення трудових відносин).

13. Якщо так, то яка була причина звільнення (можливі декілька відповідей)?

1. Низька заробітна плата.
2. Не влаштував графік роботи.
3. Неофіційні трудові відносини.
4. Відсутність чітких метрик оцінки ефективності роботи
5. Відсутність турботи про команду, пусті обіцянки
6. Непрозорість для команди процесу формування цілей розвитку та стратегії
7. Інше _____

НА ПОЧАТКУ ПОГОВОРИМО ПРО ВЗАЄМОДІЮ ВАШОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКТУ (ТОВАРІВ, ПОСЛУГ)

14. Якщо оцінювати відкритість і прозорість діяльності вашого підприємства, яке з наведених нижче тверджень найбільше відповідає дійсності? (Виберіть один варіант відповіді)

1. Відсутній механізм інформування споживачів про важливі події, рішення, результати, досягнення та заходів. Немає планів щодо зміни цієї ситуації.
2. Існує неформальний процес інформування про важливі події та досягнення.
3. Існує офіційний процес інформування працівників і споживачів про важливі події, досягнення, рішення і результати, проте він не дотримується на регулярній основі. На сайті підприємства є сторінка новин, звіти носять соціальний характер.
4. Існує офіційний процес інформування працівників і споживачів та інших зацікавлених сторін про важливі події, досягнення, рішення і результати, і цей процес завжди дотримується. Підприємство регулярно звітує, дані відкриті, докладаються зусилля для забезпечення того, щоб комунікація була прийнятна для аудиторії.
5. Інше _____
6. Вагаюсь відповіді

15. Наскільки, на Ваш погляд, відповідає очікуванням споживачів рівень якості продукту (товару, послуги) Вашого підприємством (Зробіть відмітку у кожному чи необхідному рядку)

№ з/п	Сфера	Абсолютн о не відповідає	Скоріше не відповідає	Важк о сказа ти	Скоріш е відповід ає, ніж ні	Повніст ю відповіда є	Це не входить до видів діяльності нашого підприємства
1.	Основна продукція чи послуга	1	2	3	4	5	6
2.	Другорядна чи супутня продукція, послуга	1	2	3	4	5	6

16. Чи визначені на Вашому підприємстві конкретні групи споживачів товарів (послуг), на які орієнтована маркетингова комунікація підприємства?

1. Так
2. Ні (*перехід до питання №43*).
3. Вагаюсь відповіді

17. Чи складені на Вашому підприємстві конкретний перелік товарів та послуг, що реалізуються (можуть реалізовуватись) цим споживачам, а також технології продажу (набір дій у спілкуванні з покупцем)?

1. Так
2. Ні
3. Процес продажу проходить хаотично, на запит споживача
4. Вагаюсь відповіді

18. Чи вважаєте Ви доцільним забезпечити переведення максимальної кількості послуг, пов'язаних з продажем товару (послуги) в електронний формат?

1. Так.
2. Ні.
3. Інше _____
4. Вагаюсь відповіді.

Продовження Додатку В

19. Як би Ви оцінили матеріально-технічне забезпечення Вашого відділу за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже погане, а 5 – максимальна позитивна оцінка? (Зробіть одну позначку)

1 2 3 4 5

20. Як би Ви оцінили кадрове забезпечення надання адміністративних і соціальних послуг громадянам у вашій громаді? (Зробіть одну позначку) (де 1 – дуже погане, а 5 – максимальна позитивна оцінка).

1 2 3 4 5

21. Яким чином відбувається інформування стейкхолдерів про перелік, замовлення та порядок сплати за товар (послугу)? (Зробіть відмітку у кожному стовпчику)

Варіанти відповідей	Товар	Послуга
Відсутнє таке інформування		
Інформування здійснюється за їх бажанням по телефону		
Інформування здійснюється через сайт підприємства та по телефону (при зверненні замовника), але інформація на своєчасно не оновлюється		
Інформування здійснюється через сайт та по телефону (при зверненні замовника), інформація на сайті оновлюється своєчасно		
Відбувається регулярне інформування споживачів (веб-сайти, ЗМІ, інтернет-реклама, брошури).		
Інше _____		

22. Яким чином відбувається забезпечення зворотного зв'язку щодо продажу продукції (надання послуг) споживачам (позначте всі можливі варіанти у кожному стовпчику)?

Варіанти відповідей	Товар	Послуга
Через «гарячі» телефонні лінії		
Через заповнення спеціальних анкет після продажу		
Через опитування постійних та потенційних споживачів		
Через особистий прийом керівника		
Через спеціальні форми відгуків на сайті підприємства та соціальних мережах		
Ніяк не відбувається		
Інше _____		
Вагаюсь відповісти		

23. Чи займається Ваше підприємство соціальною чи волонтерською діяльністю?

1. Так, така діяльність є регулярною, підприємство гнучко реагує на соціальні потреби та проблеми в регіоні (країні), високий ступінь залученості працівників підприємства в ці процеси.
2. Підприємство не розвиває таку діяльність, проте існують плани, як зробити це у найближчому майбутньому.
3. Підприємство намагається активно розвивати соціальну діяльність для забезпечення розвитку громади і вирішення проблем. Але вагомих результатів поки що немає.
4. Підприємство зосереджене виключно на своїй економічній діяльності.
5. Інше _____

29. Чи має Ваше підприємство чітко сформульований план діяльності та розвитку відповідно до цілей діяльності, який спрямовує роботу підприємства та працівників? (Зробіть одну позначку)

1. План діяльності відсутній, кожний працівник самостійно планує, що робити
2. План діяльності існує, але був розроблений давно, тому вже не має відношення до поточної роботи.
3. Існує задокументований план діяльності, який відповідає цілям діяльності організації. План був розроблений керівництвом, він добре відомий працівникам.
4. Існує задокументований план діяльності, чітко пов'язаний з цілями діяльності організації. План був розроблений за участі залучених фахівців і працівників.
5. Інше _____ 7. Вагаюсь відповісти.

30. Як би Ви оцінили наявність і зміст Плану розвитку підприємства? (Зробіть одну позначку)

1. Мені нічого не відомо про існування такого плану.
2. Існують лише неформальні ідеї щодо розвитку підприємства, які часто змінюються.
3. План розвитку підприємства існує, але він вже не є актуальним.
4. Існує актуальний план розвитку підприємства, який враховує проблеми і потенціал працівників. План був розроблений керівництвом.
5. Існує актуальний план розвитку підприємства, чітко пов'язаний з проблемами і потенціалом працівників. План був розроблений за участі зовнішніх фахівців, працівників і стейкхолдерів.
6. Інше _____ 7. Вагаюсь відповісти.

31. Чи здійснюється на вашому підприємстві моніторинг і оцінка його діяльності? (Зробіть одну позначку)

1. На даний час моніторинг і оцінка діяльності не здійснюються.
2. Моніторинг та оцінка діяльності здійснюється лише у разі, якщо цього вимагають сторонні суб'єкти.
3. Моніторинг і оцінка здійснюються час від часу за рішенням керівництва організації.
4. Моніторинг і оцінка здійснюються відповідно до прийнятих планів, але не завжди вчасно.
5. Моніторинг і оцінка здійснюються регулярно і своєчасно, відповідно до затверджених планів.
6. Інше _____

7. Вагаюсь відповісти.

32. За якими показниками доцільно оцінювати загальну ефективність діяльності підприємства? (Виберіть не більше трьох найважливіших позицій)

- | | |
|---|---|
| 1. Виконання великої кількості завдань при мінімальних витратах на їх виконання. | 6. Підвищення рівня добробуту персоналу. |
| 2. Задоволеність клієнтів його діяльністю. | 7. Повне використання всіх можливостей, що наявні за певного стану середовища. |
| 3. Кількість замовників, яким надані послуги (продано товар). | 8. Точність та своєчасність виконання цілей розвитку, закладених в Плані розвитку чи проєкті. |
| 4. Послідовне збільшення його наявних власних матеріальних ресурсів. | 9. Розширення ринкової присутності. |
| 5. Послідовне збільшення його нематеріальних ресурсів (соціальних, інформаційних, інноваційних тощо). | 10. Збільшення прибутковості діяльності та капіталізації підприємства. |
| | 11. Інше _____ |

33. Оцініть рівень загальної ефективності діяльності Вашого підприємства.

- | | | |
|------------------------|---|------------------------------|
| 1. Зовсім неефективна. | 2. Скоріше неефективна. | 3. Важко сказати однозначно. |
| 4. Скоріше ефективна. | 5. Цілком ефективна (перехід до питання №36). | |

34. Чи потребують, на Ваш погляд, перегляду або уточнення функцій, цілі та дії Вашого підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності?

- | | | | | |
|---------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. Так. | 2. Скоріше так, ніж ні. | 3. Важко сказати. | 4. Скоріше ні, ніж так. | 5. Однозначно ні. |
|---------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|

41. Чи проводиться на Вашому підприємстві якась робота, пов'язана із запобіганням конфліктів? (Зробіть одну позначку)

1. Ні, нам вона не потрібна, руйнівних конфліктів у нас просто не може бути.
2. Іноді проводиться, але «для галочки» на вимогу вищого керівництва.
3. Проводиться час від часу на вимогу керівництва, але не системно.
4. Проводиться регулярно, проте суто з метою профілактики, адже ця проблема не актуальна для нашої організації.
5. Проводиться регулярно, на жаль ця проблема актуальна для нашої організації.
6. Інше _____

ДЕКІЛЬКА ПИТАНЬ ЩОДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

42. Як би Ви охарактеризували звичний процес ухвалення управлінських рішень на Вашому підприємстві? (Зробіть одну позначку)

1. Відчуття, що рішення приймаються навмання.
2. Існує неформалізований процес прийняття рішень, який традиційно склався.
3. Існує формалізований процес прийняття рішень, але він не дотримується.
4. Існує формалізований процес прийняття рішень, який переважно дотримується.
5. Існує формалізований процес прийняття рішень, який завжди дотримується і періодично переглядається з метою покращення.
6. Інше _____
7. Вагаюсь відповісти.

43. Чи відбуваються якісь консультації керівництва з іншими працівниками перед остаточним ухваленням важливих для вашої організації рішень? (Зробіть одну позначку)

1. Керівник приймає всі важливі рішення самостійно і без консультації з іншими.
2. Існує неформальний процес консультацій керівництва для прийняття важливих рішень з декількома довіреними особами для прийняття важливих рішень. Однак цей процес не є систематичним і відбувається за бажання керівництва.
3. Існує процес консультацій і/або практика делегування важливих рішень деяким працівникам. Зі працівниками проводяться консультації щодо деяких рішень, які їх стосуються.
4. Існує офіційний процес консультацій і/або практика делегування важливих рішень, яка стосується всіх працівників. Зі працівниками проводяться консультації з більшості питань, які їх зачіпають.
5. Інше _____
6. Вагаюсь відповісти.

44. Як би Ви оцінили гендерну рівність у вашій організації? (Зробіть одну позначку)

1. Чесно кажучи, не розумію, що це таке і навіщо воно нам потрібно.
2. Існують певні проблеми, але на них ніхто не звертає уваги.
3. Все як у всіх, не гірше і не краще.
4. Гендерна рівність у нас на належному рівні.
5. Гендерна рівність у нас на найвищому рівні, адже за цим наглядає спеціально уповноважена особа.
6. Інше _____
7. Вагаюсь відповісти.

45. Чи можете Ви навести приклади порушення прав працівників за весь час Вашої роботи тут?

1. Ні, не було жодного такого випадку.
2. Так, можу (напишіть, будь ласка, що це було) _____

55. Чи є на підприємстві певні традиції, звичай, event-менеджмент?

- | | | | | |
|--|--|----------------------------------|---|--|
| 1. Так, ми святкуємо певні свята, проводяться корпоративні та публічні заходи. Є спільні традиції, які сприймаються колективом | 2. Зрідка бувають загальні свята. Всі інші заходи – у тісних колах, за принципом «з ким дружу» | 3. Так. Але я ними не цікавлюсь. | 4. Скоріше ні, ніж так. Тільки коли того потребує ситуація чи очікуються важливі гості. | 5. Ні. Відсутні традиції, звичай, загальні заходи. |
|--|--|----------------------------------|---|--|

ІДЕКІЛЬКА ПИТАНЬ ОСОБИСТО ПРО ВАС І ВАШУ РОБОТУ**56. Оцініть, наскільки Ви задоволені своїм життям за останній рік: (За шкалою від 1 до 5, де 1 – абсолютно не задоволені, 5 – повністю задоволені)**

1 2 3 4 5

57. Які настрої сьогодні є характерними для Вас особисто останнім часом? (Позначте не більше трьох варіантів)

- | | | |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 1. Задоволення. | 8. Інтерес. | 15. Пристосування. |
| 2. Безвихідь, пригніченість. | 9. Роздратування. | 16. Розгубленість. |
| 3. Відчай. | 10. Надія. | 17. Скутість, несвобода. |
| 4. Впевненість. | 11. Образа. | 18. Страх. |
| 5. Зневіра. | 12. Обурення, гнів. | 19. Тривога. |
| 6. Смуток. | 13. Піднесення, захват. | 20. Інертність, пливу за течією. |
| 7. Спокій. | 14. Оптимізм. | 20. Інше _____ |

58. Як оцінюєте своє перебування на Вашому підприємстві? (За шкалою від 1 до 5, де 1 – абсолютно не задоволені, 5 – повністю задоволені)

1 2 3 4 5

59. Які Ваші робочі плани на найближчі один-два роки? (Позначте не більше двох варіантів)

- | | |
|--|------------------------|
| 1. Зайнятися підприємницькою діяльністю. | 7. Відпочити. |
| 2. Продовжувати працювати на нинішній посаді. | 8. Піти на пенсію. |
| 3. Перейти на більш високу посаду. | 9. Інше _____ |
| 4. Перейти працювати в інший структурний підрозділ. | |
| 5. Перейти працювати в іншу організацію (на інше підприємство) без зміни профілю роботи. | 10. Вагаюсь відповісти |
| 6. Змінити місце працевлаштування зі зміною профілю роботи. | |

60. Що є мотивом Вашого перебування на роботі на Вашому підприємстві? (Позначте не більше трьох варіантів)

- | | |
|--|---|
| 1. Високий соціальний статус. | 13. Соціальна відповідальність підприємства по відношенню до працівників. |
| 2. Врахування думки трудового колективу при ухваленні рішень з боку керівництва. | 14. Соціальна захищеність. |
| 3. Доброзичливе ставлення керівників до підлеглих. | 15. Сприятливі умови праці. |
| 4. Додаткові можливості, яка надає посада (місце роботи). | 16. Стабільна відпустка. |
| 5. Можливість приносити користь людям. | 17. Стабільність в отриманні заробітної плати. |
| 6. Можливість професійного зростання. | 18. Труднощі з пошуком іншої роботи. |
| 7. Можливість проявити ініціативу і підприємливість. | 19. Хороший, дружний колектив. |
| 8. Можливість реалізувати свої знання, досвід, навички. | 20. Цікава робота, креативність. |
| 9. Можливість чесною працею заслужити довіру і повагу. | 21. Чітка матеріальна мотивація моєї продуктивності та досягнення цілей колективом. |
| 10. Можливості для кар'єрного зростання. | 22. Спільні традиції, норми, звички, заходи, взаємопідтримка тощо. |
| 11. Порівняно висока заробітна плата. | 23. Інше _____ |
| 12. Значущість цінностей організації для мене особисто. | |

67. Якою мірою працівники Вашого структурного підрозділу цінують Вашу думку?

- | | |
|--|--|
| 1. Дуже цінують. | 4. Менше, ніж думки інших працівників. |
| 2. Більше, ніж думки інших працівників. | 5. Зовсім не цінують. |
| 3. Майже однаково, як і думки інших працівників. | 6. Інше _____ |

68. Чи вистачає на Вашому підприємстві кваліфікованого персоналу для виконання необхідних функцій?

- | | | | |
|--------------------|-------|---------------|----------------------|
| 1. Однозначно так. | 2. Ні | 3. Інше _____ | 4. Вагаюсь відповіді |
|--------------------|-------|---------------|----------------------|

69. Які чинники Ви вважаєте найголовнішими для якісного виконання працівником своїх функціональних обов'язків у структурних підрозділах підприємства? (Позначте не більше 3-х варіантів)

- | | |
|--|---|
| 1. Бажання працювати. | 9. Відповідність поглядам керівництва, проникнення цінностями підприємства. |
| 2. Бажання працювати з людьми. | 10. Професіоналізм, компетентність. |
| 3. Молодий вік. | 11. Спеціальна освіта в сфері управління та бізнесу. |
| 4. Великий досвід роботи. | 12. Розвинуті комунікативні вміння та навички. |
| 5. Відсутність досвіду роботи на рівні владних відносин. | 13. Соціальне походження. |
| 6. Здатність до певного роду діяльності. | 14. Патріотизм. |
| 7. Високі моральні, людські якості. | 15. Відчуття, що тебе цінують. |
| 8. Належність до команди. | 16. Інше _____ |

70. Які чинники є найголовнішими під час прийняття на роботу на Ваше підприємство? (Позначте не більше 3-х варіантів, користуючись шкалою варіантів із запитання № 167)

- | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|------------------------|-----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. |
| 15. | Інше _____ | | | | | | | | | | 16. Вагаюсь відповіді. | | |

71. Чи готові Ви взяти на себе додаткові функції в разі виникнення такої виробничої необхідності? (Позначте лише один варіант)

- | | | | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|
| 1. Однозначно так. | 2. Так, але за певних умов. | 3. Ні (перехід до питання №73) | 4. Інше _____ | 5. Вагаюсь відповіді |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------|

72. Які види заохочень були б для Вас значимі для виконання нової/додаткової роботи? (Позначте не більше трьох варіантів)

- | | |
|--|--|
| 1. Висока оцінка робочих якостей з боку керівника. | 9. Подяка керівника. |
| 2. Звернення до вас за порадою, консультацією. | 10. Поліпшення умов роботи. |
| 3. Направлення на навчання, підвищення кваліфікації. | 11. Гнучкий графік роботи. |
| 4. Окремий кабінет. | 12. Премія. |
| 5. Переведення до більш престижного підрозділу. | 13. Пропозиція більш престижної роботи. |
| 6. Перспективні завдання. | 14. Публічне визнання заслуг (на нараді, на зборах). |
| 7. Підвищення заробітної плати. | 15. Розширення повноважень. |
| 8. Кар'єрне зростання. | 16. Участь у цілеутворенні та прийнятті рішень. |
| | 17. Інше _____ |
| | 18. Вагаюсь відповіді |

73. Як Ви оцінюєте систему нематеріального (морального) стимулювання на підприємстві (відзнаки, подяки, грамоти тощо)?

- | | |
|--|--|
| 1. Такого виду стимулювання немає. | 4. Інше (можете викласти свою думку) _____ |
| 2. Моральне стимулювання є, але недостатньо продумане. | |
| 3. Моральне стимулювання є достатньо | 5. Вагаюсь відповіді. |

ефективним.

Продовження Додатку В

74. Як Ви оцінюєте систему матеріального стимулювання (премії, доплати тощо) на підприємстві?

1. Такого виду стимулювання немає.
2. Матеріальне стимулювання є, але недостатньо продумане.
3. Матеріальне стимулювання є достатньо ефективним.
4. Інше (можете викласти свою думку)
5. Вагаюсь відповісти.

75. Якби Ви мали можливість, щоб Ви змінили в своїй роботі? (Позначте лише одну відповідь)

1. Технічні пристрої.
2. Програмне забезпечення.
3. Меблі.
4. Атмосферу в колективі.
5. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
6. Безпосереднього керівника.
7. Графік особисто моєї роботи.
8. Керівництво підприємства.
9. Заробітну плату.
10. Підхід до організації роботи та розподіл обов'язків.
11. Інше _____
12. Вагаюсь відповісти

УВАГА! ПИТАННЯ 76 ЛИШЕ ДЛЯ ОСІБ, ЯКІ НЕ ЗАЙМАЮТЬ КЕРІВНІ ПОСАДИ

76. Нижче наведений блок питань про Вашу роботу та міжособистісні відносини в колективі.

№ з/п	Питання (Зробіть позначку у кожному рядку)	Відповідь			
		Так	Ні	Інше	Важко сказати
1.	Чи знаєте основні цілі та завдання діяльності Вашого структурного підрозділу?	1	2	3 _____	4
2.	Ви отримуєте оцінки ефективності праці від свого безпосереднього керівника?	1	2	3 _____	4
3.	Чи пояснює Вам безпосередній керівник те, що від Вас очікує?	1	2	3 _____	4
4.	Чи розповідає Вам керівник про те, наскільки є значущою для організації є Ваша праця?	1	2	3 _____	4
5.	Чи використовує Ваш керівник переважно засоби матеріального стимулювання для своїх підлеглих?	1	2	3 _____	4
6.	Чи використовує Ваш керівник переважно засоби нематеріального стимулювання для своїх підлеглих?	1	2	3 _____	4
7.	Чи знаєте Ви свої функціональні обов'язки?	1	2	3 _____	4
8.	Чи надають Вам керівники можливості для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок?	1	2	3 _____	4
9.	Чи проводять з Вами індивідуальні бесіди Ваші керівники для обговорення нагальних питань?	1	2	3 _____	4
10.	Чи проводяться у Вашому структурному підрозділі регулярні зібрання своїх підлеглих для обговорення нагальних питань?	1	2	3 _____	4
11.	Чи спілкуєтеся Ви з Вашим безпосереднім керівником у позаробочий час?	1	2	3 _____	4
12.	Чи використовує Ваш керівник під час спілкування з Вами ненормативну лексику?	1	2	3 _____	4
13.	Чи можете Ви високо оцінити в цілому організаційну культуру на підприємстві?	1	2	3 _____	4

УВАГА! ПИТАННЯ 77 ЛИШЕ ДЛЯ ОСІБ, ЯКІ ЗАЙМАЮТЬ КЕРІВНІ ПОСАДИ**77. Нижче наведений блок питань про Вашу роботу та відносини з підлеглими.**

№ з/п	Питання (Зробіть позначку у кожному рядку)	Відповідь			
		Так	Ні	Інше	Важко сказати
1.	Чи знаєте основні цілі та завдання діяльності Вашого структурного підрозділу (кількох підрозділів)?	1	2	3 _____	4
2.	Ви надаєте свої оцінки ефективності праці своїх підлеглих?	1	2	3 _____	4
3.	Чи маєте Ви об'єктивні критерії оцінки ефективності праці кожного працівника?	1	2	3 _____	4
4.	Чи знаєте Ви переваги і недоліки кожного підлеглого?	1	2	3 _____	4
5.	Чи знають Ваші підлеглі свої функціональні обов'язки?	1	2	3 _____	4
6.	Ви пояснюєте підлеглим, чого Ви від них очікуєте?	1	2	3 _____	4
7.	Ви розповідаєте підлеглим про те, наскільки є значущою для підприємства є їх праця?	1	2	3 _____	4
8.	Чи використовуєте Ви переважно засоби матеріального стимулювання для своїх підлеглих?	1	2	3 _____	4
9.	Чи використовуєте Ви переважно засоби нематеріального стимулювання для своїх підлеглих?	1	2	3 _____	4
10.	Чи надаєте Ви підлеглим можливість для прояву ініціативи, висловлювання своїх думок?	1	2	3 _____	4
11.	Чи проводите Ви індивідуальні бесіди зі своїми підлеглими для обговорення нагальних питань?	1	2	3 _____	4
12.	Чи проводите Ви регулярні зібрання своїх підлеглих для обговорення нагальних питань?	1	2	3 _____	4
13.	Чи спілкуєтеся Ви з підлеглими у позаробочий час?	1	2	3 _____	4
14.	Чи Використовуєте Ви під час спілкування з підлеглими ненормативну лексику?	1	2	3 _____	4
15.	Чи можете Ви високо оцінити в цілому організаційну культуру на підприємстві?	1	2	3 _____	4

78. Чи вистачає у Вас знань, умінь і навичок для використання сучасних інформаційних технологій і продуктів у своїй повсякденній професійній діяльності?

1. Так, цілком вистачає.
2. У цілому вистачає.
3. Десь вистачає, десь ні.
4. Скоріше не вистачає.
5. Зовсім не вистачає.

79. Чи хотіли б Ви підвищити рівень своїх знань, умінь і навичок щодо використання інформаційних технологій і продуктів у своїй повсякденній професійній діяльності?

1. Так.
2. Ні (перехід до питання № 81)
3. Інше _____

80. Стосовно яких саме інформаційних технологій і продуктів Ви хотіли б підвищити рівень своїх знань, вмінь і навичок? (Оберіть всі можливі варіанти відповіді)

1. Електронного листування (e-mail).
2. Користування засобами відеозв'язку (Meet, Zoom та ін.)
3. Користування інтернет-месенджерами (Viber, Telegram тощо).
4. Користування планерами (Trello, WEEK, Wrike, Asana, ClikUp, тощо).
5. Користування соціальними мережами (Facebook, Instagram тощо).
6. Технологій електронного документообігу.
7. Автоматизації бази даних по клієнтам та постачальникам, партнерам компанії (Бітрікс системи).
8. Використання маркетингових сервісів, налагодження бізнес-аналітики, управління SMM-системами.
9. Інше _____

РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ ТА ВАШІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ

81. Оцініть, будь ласка, підходи і процедури добору персоналу на Вашому підприємстві: (Відмітьте один варіант)

1. В організації немає процедур добору персоналу.
2. Домінують неофіційні процедури добору персоналу. Персонал - це головним чином родичі, друзі і знайомі.
3. Організація має офіційні документально оформлені методики добору персоналу, однак вони не зовсім зрозумілі і не завжди дотримуються.
4. Організація має офіційні документально оформлені методики добору персоналу, які є прозорими і зазвичай дотримуються, але з деякими відхиленнями.
5. Організація має офіційні документально оформлені методики добору, які є прозорими, конкурентними і завжди дотримуються.
6. Інше _____

82. Чи існує на Вашому підприємстві практика обміну знаннями та досвідом між працівниками? (Відмітьте один варіант)

1. Така практика не існує, у працівників немає на це часу.
2. Персонал неформально ділиться інформацією і вчиться на індивідуальній основі.
3. Існують деякі формальні механізми для обміну знаннями і досвідом (семінари, презентації, зустрічі, наставництво тощо), але вони використовуються нерегулярно і не всіма працівниками.
4. Існують формальні механізми для внутрішнього і зовнішнього обміну знаннями і досвідом (навчання, робочі наради, семінари, презентації, зустрічі, наставництво, веб-сайт, навчання в режимі он-лайн тощо). Механізми обміну використовуються більшістю працівників. Обмін знаннями і досвідом цінується всередині організації.
5. Існує цілий ряд формальних механізмів для внутрішнього і зовнішнього обміну знаннями і досвідом. Механізми обміну використовуються усіма працівниками. Періодично виділяється час для обміну знаннями та навчання. Обмін знаннями і досвідом високо цінується в організації.
6. Інше _____

83. Оцініть, будь ласка, плинність кадрів у вашій організації за шкалою від 1 до 5, де 1 – ніхто ніколи не звільнявся з нашої організації за час Вашої роботи тут, 2 – звільнення дуже рідкі, 3 – важко сказати однозначно, 4 – звільнення є дуже частими, 5 – штат організації майже цілком оновився за час Вашої роботи тут.

1 2 3 4 5

84. Як би Ви охарактеризували систему заохочень і покарань працівників, а також вирішення конфліктів усередині колективу? (Відмітьте один варіант)

1. Відсутня система управління дисциплінарними процедурами, розгляду скарг і вирішення конфліктів.
2. Існує неформальна система управління дисциплінарними процедурами, скаргами та врегулюванням конфліктів.
3. Існують формальні процедури для управління дисциплінарними заходами, скаргами та розв'язанням конфліктів. Однак вони не зовсім зрозумілі або широко відомі працівникам, і часто застосовуються непослідовно.
4. Існують формальні процедури для управління дисциплінарними процедурами, скаргами та врегулюванням конфліктів. Вони добре відомі працівникам на всіх рівнях, але іноді застосовуються непослідовно.
5. Існують формальні процедури для управління дисциплінарними процедурами, скаргами та врегулюванням конфліктів. Вони добре відомі працівникам на всіх рівнях і послідовно застосовуються.
6. Інше _____

85. А що б Ви могли сказати стосовно оцінки результатів роботи працівників вашої організації? (Відмітьте один варіант)

1. Відсутня система оцінки роботи персоналу.
2. Час від часу працівники проходять неформальну оцінку за різними критеріями, що змінюються.
3. Існує офіційна система оцінювання працівників, включаючи психолога. Оцінювання проводиться по сферах відповідальності та результатах, але не для всіх працівників.
4. Існує офіційна система оцінювання працівників, яка зазвичай дотримується. Працівники офіційно оцінюються з урахуванням ключових показників ефективності (KPI), і в їх особисті справи заносяться результати оцінки.
5. Існує офіційна система оцінки працівників, яка завжди дотримується. Щорічно всі працівники проходять офіційну оцінку за ключовими показниками ефективності (KPI), при цьому враховуються результати попереднього року.
6. Інше _____

86. Чи пов'язано преміювання працівників з реальними результатами їхньої діяльності?

1. У нас взагалі відсутнє преміювання.
2. Ні, не пов'язано. Преміювання відбувається цілком за суб'єктивною думкою керівництва.
3. Іноді пов'язано, іноді не пов'язано.
4. Так, пов'язано, проте немає чітко визначених однозначних критеріїв преміювання.
5. Так, пов'язано, причому у нас існують чітко прописані критерії преміювання.
6. Інше _____

87. Як би Ви оцінили політику та систему розвитку персоналу на Вашому підприємстві?

1. Не існує політики та системи розвитку персоналу в нашій організації.
2. Існує неофіційна політика щодо підвищення кваліфікації персоналу.
3. Існує формально визначена політика щодо підвищення кваліфікації персоналу, якою користуються деякі, але не всі працівники.
4. Існує формально визначена політика і система підвищення кваліфікації персоналу, які використовуються багатьма працівниками. Керівництво прихильне підвищенню кваліфікації персоналу і високо цінує це.
5. Існує формально визначена політика і система підвищення кваліфікації персоналу, яка використовується всіма працівниками. Питання підвищення кваліфікації персоналу обговорюються в ході службових атестацій і високо оцінюються.
6. Інше _____

88. Чи інвестує Ваше підприємство постійно в навчання свого персоналу

1. Так.
2. Ні. Якщо підвищують кваліфікацію, то за свій рахунок.

89. А чи проходили особисто Ви підвищення кваліфікації під час роботи на цьому підприємстві?

3. Так.
4. Ні (перехід до питання №91).

90. Якщо Ви проходили підвищення кваліфікації, то коли це було?

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 1. Протягом останнього року. | 3. Протягом останніх п'яти років. | 5. Інше _____ |
| 2. Протягом останніх трьох років. | 4. Більше, ніж п'ять років тому. | 6. Вагаюсь відповісти. |

91. Припустимо, що найближчим часом вас планують направити на курси підвищення кваліфікації. Які тематичні семінари (курси, тренінги, майстер-класи) були б для вас найбільш цікавими та корисними:

1. Використання інформаційних технологій.
2. Технології ділового спілкування та комунікації.
3. Командоутворення (тімбілдінг).
4. Практичні вебінари щодо актуальних змін у питаннях, пов'язаних з Вашими нинішніми обов'язками.
5. Вагаюсь відповісти.

ПРО ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВАШЕ БАЧЕННЯ ЇЇ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ**92. Ви вважаєте, що сприйняття працівником трудових відносин з підприємством взагалі можна описати як (Оберіть одну відповідь):**

1. Професійний та кар'єрний розвиток.
2. Гарні відносини в колективі, можливість висловлювати свої думки/ідеї
3. Цікава лише матеріально сторона роботи (отримання оплати праці).
4. Цікаві завдання, професійна команда, корисна справа.
5. Факт наявності чітких інструкцій, щоб розуміти свої функції та повноваження (як, що і коли робити).

93. Що для Вас сьогодні важливіше на поточній роботі (Позначте навпроти кожного твердження оцінку від 1 до 5)? (де 1 – найвищий пріоритет, а 5 – найменш важливо).

№ з/п	Твердження	Відповідь
1	Професійний та кар'єрний розвиток.	
2	Гарні відносини в колективі, можливість висловлювати свої думки/ідеї	
3	Цікава лише матеріально сторона роботи (отримання оплати праці).	
4	Цікаві завдання, професійна команда, корисна справа.	
5	Факт наявності чітких інструкцій, щоб розуміти свої функції та повноваження (як, що і коли робити)	

Продовження Додатку В

94. Нижче наведений блок питань про організаційну культуру Вашого підприємства (за методикою Ч. Хенді). (Зробіть позначку у кожному рядку у вигляді однієї букви).

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді	Ваша відповідь
1	Основна справа керівництва – це :	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми.	
2	Комунікації на нашому підприємстві в основному:	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні.	
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах.	
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу.	
5	Організаційна структура в основному:	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблем	
6	Основні цінності – це:	А) Домінування та подавлення опору. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу.	
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові	
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону.	
9	Влада основана головним чином на:	А) Компетентності, досвіді та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям.	
10	Людей заохочують в основному за:	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації.	

ДЯКУЄМО ЗА ВАШЕ ТЕРПІННЯ ТА ЩИРИ ВІДПОВІДІ!

ПЕРЕЛІК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

1. Янієва Д. Д. Застосування інструментів ефективного розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 160 – 164. **(Фахове, категорія Б)**. <http://ujae.org.ua/zastosuvannya-instrumentiv-efektyvnogo-rozvytku-organizatsijnoyi-kultury-v-umovah-tsyfrovoyi-ekonomiky/>. DOI:

<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-23>

2. Лепейко Т., & Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. № (13), pp. 99-107. **(Фахове, категорія Б)**. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282>. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>

3. Янієва Д. Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації IT-сфери. Innovation and Sustainability, 2022, №4, pp. 186–192. **(Фахове, категорія Б)**.

<https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/113>. DOI:

<https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.186.192>

4. Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 4. С. 20-24. **(Фахове, категорія Б)**.

<http://apie.org.ua/en/essence-and-effectiveness-criteria-of-organizational-culture-management/>. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-4>

5. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки. 2022. №4. С. 83-89. **(Фахове, категорія Б)**. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758>. DOI:

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>

Продовження Додатку Д

6. Янієва Д.Д., Немашкало К.Р. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. (18), с. 176-182. **(Фахове, категорія Б).** [http://tnv-](http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450)

[econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450](http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450). DOI:

<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>

7. Янієва Д. Д. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників підприємства // Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики – матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 року. – Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1282–1285. https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykmenedzhmenthhistolitt_yaglobalizaciynivyklyky2.pdf

8. Янієва Д. Д. Оцінка ефективності управління організаційною культурою підприємства // Управління розвитком соціально-економічних систем – Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. 156-158 с. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1784/1/6_conference_URSES_DBT_U_22-157-159.pdf

9. Янієва Д. Д. Формування концепції організаційної культури відповідно до її типології // Modern directions of scientific research development. Proceedings of the 16th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 7-9 September 2022. pp. 349-354. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-7-9.09.22.pdf>

10. Янієва Д. Д. Взаємозв'язок мотиваційної системи персоналу та організаційної культури. С. 1425-1428. Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 29-31 January 2023. с. 1429-1428. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf>

11. Лепейко Т., Янієва Д. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Днепр: Середняк Т. К., 2021. с. 37-40. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25947/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%AF%D0%BD%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 23/86-ДД-69/1 від 13.12.2023

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Янієвої Дар'ї Дмитрівни, поданих в дисертації на
 здобуття наукового ступеня доктора філософії
 за темою «Формування механізмів мотиваційного впливу в системі
 організаційної культури підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі Янієвої Дар'ї Дмитрівни науково-методичні розробки щодо проблем формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства, а саме: результати дослідження сутності категорій «схема процесу мотивації», «організаційна культура» та «структура організаційної культури», етапи формування організаційної культури, механізми застосування теорії поколінь як ефективні інструменти для моделювання механізму мотивації в організаційній культурі підприємства, використовуються в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисципліни «Теорія організації» та «Самоменеджмент» при підготовці бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування».

Перший проректор



Василь ОТЕНКО

200815

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 8/2024
від 24.01.2024 р.

Дана ЯНІСВІЙ ДАР'І ДМИТРІВНІ,
яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — **ТОВ «ІПРІС-ПРОФІЛЬ»** по темі № 43-46 «**Методичні засади
розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та
мотиваційний аспекти**» на посаді молодшого наукового співробітника з
03.03.2023 року по 31.03.2023 року.

Розділ 4. Організаційна культура в системі підвищення ефективності
діяльності підприємства.

Державний реєстраційний номер **0123U101413**

Начальник РДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА»

Код ЄДРПОУ 35724206

вул. Робоча, 2, Харківська обл., Богодухівський р-н, с.Куп'єваха, 62112
п/р UA933209840000026002210207655 в АТ "ПроКредитБанк" МФО 320984
ПІН 357242020047

№ 03/07 від 20.12.2023р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Янієвої Дар'ї Дмитрівни,

поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:

«Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства»

Представлені в дисертаційній роботі практичні рекомендації щодо формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, що включає такі підсистеми як: планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, розробки механізмів мотиваційного впливу, використання та оцінки механізму мотиваційного впливу були впроваджені на ТОВ «Меблева фабрика «Константа». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності діяльності, розвитку організаційної культури та актуалізації існуючих мотиваційних механізмів.

Практичні рекомендації, що викладені в дисертації, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням характеристик управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства надано рекомендації щодо зниження негативного впливу ризиками та рівень вмотивованості кадрів. Певний інтерес викликають результати дослідження дисертанта стосовно обґрунтування принципів побудови механізмів мотиваційного впливу: дієвості, справедливості, гнучкості, орієнтації на цілі; комплексності, забезпечення особистісного розвитку, спрямованості на конкурентні переваги, урахування можливих ризиків зовнішнього середовища, зрозумілості та поступовості мотивації. Зазначені наукові здобутки автора використовують при формування поточної кадрової політики на підприємстві та були безпосередньо враховані у 2023 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

Головний бухгалтер

ТОВ «Меблева фабрика «Константа»



А. В. Казак

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Янієвої Дар'ї Дмитрівни,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на тему:
«Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури
підприємства»

№ 11/06 від 15.11.23 р.

Представлені в дисертаційній роботі практичні рекомендації щодо послідовності та змісту етапів управління ризиками в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства, яке враховує рекомендації та інструменти матеріального та нематеріального стимулювання персоналу були впроваджені на ТОВ «Гранд ДВС». Автором було проаналізовано особливості функціонування механізмів мотиваційного впливу на підприємстві, визначено їх недоліки, встановлено зв'язок із типом організаційної культури та розроблено рекомендації щодо вдосконалення як мотивації, так і організаційної культури.

Викладені в дисертації практичні рекомендації вивчено нами та використовуються у роботі. Інтерес викликають результати дослідження дисертанта щодо механізмів мотиваційного впливу на основі теорії поколінь за рахунок встановлення взаємозв'язку організаційної культури підприємства, вікового складу працівників з їх цілями, цінностями та інструментами забезпечення результативності роботи. Це дозволяє здійснювати обґрунтування управлінських рішень щодо командоутворення, а також формування організаційної культури підприємства з метою забезпечення досягнення цілей його розвитку. Зазначені наукові здобутки автора використовують при формування поточної кадрової політики на підприємстві та були безпосередньо враховані у 2023 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань організації перед автором.

Директор
ТОВ «Гранд ДВС»



Дмитро ДОВЖЕНКО