

конкурентної позиції своїх компаній. Це є альтернативою використання показників бухгалтерської інформації, і є виправданим рішенням з різних причин [6].

**Перелік використаних джерел:**

1. Anthony, R. and Govindarajan, V., 2007. *Management Control Systems*, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN.
2. *Control system in management* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yumpress.com/assets/pu7aip/71ad98-control-system-in-management>
3. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/133.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/133.pdf)
4. *La competitividad de la empresa: concepto, características y factores determinantes. Principios de Organización de Empresas, Documento n° 4, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (1988),*
5. *The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. The British Accounting Review, 40 (2008), cm. 2-5*
6. *Management control system management* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://research.omicsgroup.org/index.php/Management\\_control\\_system](http://research.omicsgroup.org/index.php/Management_control_system)

**Коваль Т. В.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧАСТИНА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ**

Вступ і актуальність проблеми. В сучасних умовах швидкого розвитку суспільства і технологічного прогресу компанії намагаються задіяти усі існуючі інструменти кадрової політики для підвищення конкурентоспроможності, досягнення стратегічного розвитку та оптимізації внутрішніх відносин на підприємстві.

Для більшості провідних компаній очевидним є те, що на даному етапі розвитку не можливо забезпечити ефективність та прибутковість підприємства спираючись лише на економічний інтерес та максимізацію прибутку, нехтуючи при цьому потенціалом культурного капіталу. Організаційна культура є тим рушієм, що зумовлює якісний рух організації до нового етапу розвитку. Вона є нерозривно пов'язано з мотивацією персоналу, оскільки впливає на формування сприятливої атмосфери всередині самої компанії, а також на підтримання комфортного ділового клімату. Саме тому запровадження сильної корпоративної культури набуває все більшого значення та популярності серед компаній.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Важко переоцінити вплив організаційної культури на ефективність функціонування організації. В останні

два десятиліття було проведено велику кількість досліджень, що стосуються культури в межах компаній, та її впливу на різні аспекти організацію, включаючи мотивацію. Такі науковці, як А. Маслоу, Гончарук А.Г вважають, що вивчення мотивації робітників значною мірою впливає на зміну ставлення працівників до місця роботи. Інші вчені надають перевагу створенню корпоративної культури, що базується на системі цінностей, наприклад Савчук Л.М., Полосін А.В., Лапіна Т.А., Контіу, Габор, Аріфін та Филлер А. Такі автори, як Балабанова Л.В. та Стельмашенко О.В. вивчають всі ці складові разом із навчанням та розвитком персоналу та вважають, що їх можна аналізувати лише у сукупності.

Метою дослідження є визначення впливу корпоративної культури на мотивацію працівників та загальний розвиток компанії.

Виклад основного матеріалу. Досвід успішних міжнародних компаній вказує на те, що системи мотивації невинно змінюються, а отже, якщо організація бажає розвиватися і підтримувати свій статус гідного роботодавця, їй необхідно адаптовувати модернізовані методи мотивації, стежити за тенденціями та впроваджувати їх. Це допоможе збільшити ефективність роботи персоналу, що сприятиме успішній діяльності підприємства.

Корпоративна культура як частина кадрової політики, або навіть її основа, включає в себе питання мотивації персоналу, стилю керівництва, а також духовного і матеріального життя колективу: визначає цінності і моральні норми, пріоритети, поведінку, дрес-код та інше. Тож ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію адміністративних норм і методів з корпоративною культурою організації.

Організаційна культура забезпечує п'ять джерел мотивації, а саме: місія, яка дає натхнення повірити у важливість роботи; контроль, який дозволяє працівникам контролювати свою кар'єру; створення спільної вартості, що передбачає винагородження працівника за успішні зусилля; надання можливості навчання; формування репутації, тобто працівники мають можливість розвитку в обраній галузі чи професії.

В компанії поведінка працівників не тільки керується правилами, але з часом розвиваються цінності та переконання, які адаптуються працівниками як кодекс поведінки, отже, може пройти певний час, перш ніж ці цінності та переконання будуть закріплені в організації. Науковці Контіу, Габор та Олтеан [1] стверджують, що працівники є свідомими щодо організаційної культури, і вони навчаються їй на робочому місці, а потім узгоджують свої професійні цілі з цілями компанії. Ті цінності, правила, переконання та принципи також регулюють практику та системи управління, що використовуються компанією [2]. Отже, організаційна культура стає основним фактором рішень, виборів членів і є життєво важливою, оскільки може об'єднати або розділити членів компанії.

Силу та значення організаційної культури, яку також називають корпоративною, не можна перебільшувати. Аріфін [3] стверджує, що організаційна культура визначає поведінку набагато більше, ніж директиви

вищого керівництва і може впливати на реалізацію стратегій. Це підкреслює силу корпоративної культури в діяльності організації. Культура компанії встановлює положення, в рамках яких працівники діють і спілкуються, і знають, що від них вимагається в різних ситуаціях. Тому жорсткі процедури та механізми контролю рідко необхідні, оскільки корпоративна культура функціонує як внутрішній контроль, який координує зусилля працівників.

Мотивація є ключовим компонентом організаційної культури. Міхаела та Кателлін [4] вважають, що в основі організаційної поведінки лежить мотивація людини на роботі. Поведінка, те, як організована робота у компанії відображає мотивацію людини (працівника). Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація працівників відіграє важливу роль у виконанні роботи, отже менеджерам необхідно визначити способи мотивації своїх працівників.

Окрім мотивації, організаційна культура сприяє важливим аспектам життя компанії, таким як єдність між працівниками та загальний добробут. Саме тому корпоративну культуру можна розглядати як загальну суму всіх необхідних організаційних заходів для того, щоб створити злагоджену команду. Ефективність організаційної культури в стимулюванні мотивації варіюється між сильними та слабкими організаційними культурами.

За словами Маду [5], сильна організаційна культура передбачає набір цінностей та переконань, яких дотримуються і які широко розповсюджуються в межах компанії. Така культура вимагає від організації більше інвестицій, пов'язаних з її розвитком, і, зазвичай, вона залишається незмінною. Це означає, що компанія має вживати серйозні заходи для прищеплення своїм працівникам норм і цінностей.

Слабка організаційна культура передбачає цінності і переконання, що не є сильно поширеними в рамках корпорації. Тобто окремі члени організації більше покладаються на особисті принципи, норми та цінності. Організації зі слабкою організаційною культурою мало залучають до конкретних культурних інвестицій, і такі культури є більш мінливими.

На підставі вищезазначених доказів існує сильна взаємодія між організаційною культурою та мотивацією, а тим більше сильними культурами, що часто призводить до вмотивованої робочої сили.

Виходячи з того, що люди можуть ототожнюватися з компаніями та інтерналізувати цінності та норми поведінки притаманні їй, працівники можуть також відчувати свою приналежність до організації та її культури. Якщо працівники почувають себе причетними до компанії, вони можуть виявити більше бажання переслідувати цілі організації та бути відданими справі.

Висновки. Отже, між корпоративною культурою компанії та мотивацією праці існує міцний взаємозв'язок, оскільки формування сильної організаційної культури сприяє покращенню рівня мотивації працівників, створює позитивний психологічний клімат у колективі. Це підвищує лояльність співробітників до компанії, а отже заохочує їх досягати поставлені цілі, що у свою чергу відбивається на успішній діяльності підприємства.

**Перелік використаних джерел:**

1. Contiu LC, Gabor MR, Oltean FD. *Employee's Motivation from a Cultural Perspective-A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness. Procedia Economics and Finance* 3: 981-986. [Електронний ресурс] – 2012.– Режим доступу до ресурсу: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002614>.
2. Sokro E. *Analysis of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. Problems of Management in the 21st Century. Volume 3, pp. 106-118.* [Електронний ресурс] – 2012.– Режим доступу до ресурсу: <http://www.scientiasocialis.lt/pmc/?q=node/53>.
3. Arifin M. *The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. International Education Studies* 8: 38 - 44. [Електронний ресурс] – 2015.– Режим доступу до ресурсу: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>.
4. Mihaela O, Cătălin P. *The Relationship between Staff Motivation - Organizational Culture - Company Performance. Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series: ISSN-L 1844 – 7007.* [Електронний ресурс] – 2014.– Режим доступу до ресурсу: [http://www.utgiu.ro/revista/ec/pdf/2014-04.Special/76\\_Neamtu%20Adina%20+%20Liviu.pdf](http://www.utgiu.ro/revista/ec/pdf/2014-04.Special/76_Neamtu%20Adina%20+%20Liviu.pdf).
- Madu BC. *Organizational culture as driver of competitive advantage. JABE* 5:1-9. [Електронний ресурс] – 2012.– Режим доступу до ресурсу: <http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>

**Кудрицька О. Р.**

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

## **ВИДИ СПІВБЕСІД ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОГО ВІДБОРУ ТАЛАНТІВ**

Якість роботи компанії багато в чому залежить від людей, які в ній працюють. Навички та уміння, які використовуються співробітниками організації лежать в основі успіху та злагодженості її функціонування. Для забезпечення підприємства необхідними талантами рекрутери проводять пошук та відбір кандидатів на відповідні посади. Окрім огляду резюме та виконання тестових завдань, важливим елементом відбору є проведення співбесід, в ході яких з'ясовуються деталі про досвід та вміння людини, оцінюється її поведінка та відповідність цінностям компанії. Саме тому інтерв'ю є невід'ємною частиною шляху кандидата до посади в певній організації й якісне їх проведення забезпечує підприємство необхідними для його функціонування талантами.

В Україні теоретичні та практичні основи проведення співбесід як частини пошуку та відбору персоналу досліджені такими науковцями, як