

УДК 658.3:174:005.952

Маказан Є. В.

Запорізький національний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ  
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено вплив розвитку корпоративної культури на вибір місця роботи працівником. Проаналізовано аспекти які впливають на утримання талановитих співробітників в організації. Обґрунтовано необхідність мотивації людського капіталу та розвиток корпоративної культури підприємств. Узагальнено сучасні тенденції талант-менеджменту.

**Ключові слова:** корпоративна культура, людський капітал, розвиток підприємства, таланти, утримання талантів, талант-менеджмент.

**Постановка проблеми.** З розвитком глобалізації, різноманітність людських ресурсів в компанії стає одним з найважливіших факторів для розвитку, який в той же час вимагає уважного ставлення до системи управління людським капіталом (талантами). Талановиті співробітники можуть відігравати вирішальну роль для підтримки якості і цілісності людського потенціалу кожної компанії. Таким чином, довгострокові програми розвитку співробітників набувають першорядне значення, так як вмінню і кваліфікації персоналу необхідно постійне удосконалення.

Поряд з цим, багато фахівців у сфері людських ресурсів (HR) стверджують, що існуючі системи управління людським капіталом підприємства повинні бути поліпшені. Наприклад: більшість фахівців вважають, що обсяг кадрового резерву в їх організації повинен бути збільшений, інші відзначають, що недоліки корпоративної культури в їхніх компаніях є причиною високої плинності кадрів, деякі звертають увагу на порушення і недоліки в рамках компетенції персоналу в своїх організаціях.

Таким чином, коли фірма все більшої значущості надає співробітникам, то підвищується цінність такого явища, як людський капітал та його талант.

Звідси випливає, що одним з головних завдань в менеджменті стає виявлення особливо корисних для підприємства талановитих, обдарованих і видатних працівників. Перш за все, наявність таких працівників і вмінє управління ними є для підприємств додатковою конкурентною перевагою. Також ці співробітники можуть стати провідною обставиною підтримки цілісності людського потенціалу та зростання виробництва підприємства. Необхідним стає не тільки пошук і наявність, а й утримання талановитих працівників на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців, які займалися вивченням корпоративної культури і талант-менеджменту, можна назвати праці таких дослідників, як М. Баттерс і Б. Ройтер, С. Іваною, А. Клочкова, П. Монрель й ін.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження основних аспектів талант-менеджменту та впливу розвитку корпоративної культури на утримання талановитих співробітників на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах не так просто і відшукати, і залучити, і виховати справжніх талановитих робітників. Але це важче утримати їх на підприємстві. Сучасне століття змінює наше уявлення про талановитих працівників: на сьогоднішній день фірми не борються з ними, вони їх вирощують. Раніше в HR-сфері існувало таке поняття, як «теорія мішура», де талановитий співробітник пробивався «в люди» самостійно. Тепер «теорію мішура» змі-

нює «управління талантами». Талановиті працівники, безумовно, повинні володіти високим потенціалом, вмінні легко орієнтуватися в оперативних процесах і відмінно знати технологію роботи.

Нарощування людського інтелектуального капіталу є одним з можливих інструментів вирішення проблем підприємств. Він містить в собі знання, навички та виробничий досвід конкретних людей і нематеріальні активи, що включають патенти, бази даних, програмне забезпечення, товарні знаки і інше, які продуктивно використовуються з метою максимізації прибутку та інших економічних і технічних результатів. Це сума знань всіх працівників компанії та/або інструменти організації, що збільшують сукупність знань, тобто все те, що забезпечує економічну конкурентоспроможність [1].

Фахівцями було доведено, що людський капітал – це накопичений та сформований досвід та навички трудового потенціалу шляхом мотивації та удосконалення розумових та фізичних здібностей особистості, які спрямовано використовуються в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяють зростанню продуктивності праці, завдяки цьому, впливають на зростання доходів підприємства [2]. Отже, людський капітал є одним із головних чинників економічного зростання підприємства. Особливою цінністю володіють талановиті працівники, які мають фахову освіту, саме вони є беззаперечною конкурентною перевагою.

Розвиток національних систем освіти стає ключовим елементом глобальної конкуренції і однією з найбільш важливих життєвих цінностей. Освітня система має увібрати в себе найсучасніші знання і технології. Уже в найближчі роки необхідно забезпечити перехід до утворення за стандартами нового покоління, що відповідає вимогам сучасної інноваційної економіки. Сфера освіти повинна стати базою для розширення наукової діяльності. В свою чергу наука має значний освітній потенціал. Треба сприяти талановитим молодим людям, які ведуть активну дослідницьку діяльність на підприємствах, допомагати їм успішно інтегруватися в наукову та інноваційну середу.

Відповідно до аналізу експертів компанії McKinsey для підприємств, усіх робітників – 100%, можна поділити на три категорії: А, В і С. Таланти – це «найкращі та найяскравіші» співробітники і саме вони «передові» і складають 10–20% працівників найцінніші для компанії. У будь-якій фірмі 20% співробітників приносять 80% результату. Ці 20% співробітників належать до категорії «А», яких важливо утримувати в компанії. Саме їх потрібно наділяти більшою відповідальністю і надавати їм більше самостійності. Категорія «В» включає 64% співробітників –

«середньостатистичних виконавців». Хоч це і сама найбільша частина працівників компанії, але їх вклад в компанію складає тільки 16%. Остання категорія «С» представлена 16% працівників, які приносять лише 4% результату [4].

Більшість організацій прикладають багато зусиль для залучення нових працівників, при цьому додаючи недостатньо сил, часу і коштів, щоб утримувати і розвивати свій людський капітал – талановитих співробітників, що вже працюють в компанії. Однією з важливих частин повсякденної бізнес-стратегії кожної фірми повинна стати система управління талановитими працівниками на будь-якому її рівні. Відповідальність за професійне вдосконалення і розвиток різних навичок підлеглих належить на лінійних керівниках організації. Для вирішення поставлених завдань і досягнення потрібної мети внутрішнім відділам компанії необхідно відкрито ділитися один з одним потрібною інформацією.

З точки зору бізнес-процесів компаній, що знаходяться в умовах зовнішньої невизначеності, сучасна ситуація в сфері управління талантами характеризується наступним [5]:

1. Талановиті співробітники – важливий актив для вирішення ринкових задач підприємства.

2. Талановиті співробітники – важкодоступний ресурс, яким необхідно займатися, мотивувати і розвивати.

3. Для практиків не існує однозначного розуміння значення талант-менеджменту; кожна організація під «талантами» розуміє різне значення: хтось розглядає окремих працівників з особливо вираженим потенціалом, а хтось говорить про персонал в цілому; якісь компанії стверджують, що «талант» – це здатності людини при народженні, інші організації вважають, що це набутий часом досвід.

4. Метод детального підходу до пошуку, відбору, мотивації, навчання, розвитку, утримання і просування співробітника по кар'єрних сходах дуже корисний для ефективної роботи компанії.

5. Сьогодні стратегія управління талантами сконцентрована на розвитку потенціалу співробітників.

6. Система управління талантами може виконувати роль інструменту оптимізації продуктивності співробітника і всієї фірми.

7. Для вироблення конкретної стратегії необхідний постійний моніторинг людського капіталу.

Аналізуючи підсумки дослідження McKinsey, можна чітко говорити про те, що стратегія управління талановитими співробітниками орієнтована на майбутнє. Також результати демонструють, що вдосконалення персоналу часто обмежується до невеликого складу людського капіталу, які орієнтовані стати лідерами і яких можна назвати «талановитими».

Талановитих співробітників необхідно мотивувати шляхом асоціації їх з компанією, тобто співробітник повинен відчувати причетність до життя компанії, повинен прагнути покращувати результати компанії (в міру своїх можливостей), бути ініціативним (пропонувати ідеї щодо оптимізації діяльності компанії). При цьому компанія може досягти такого ефекту за рахунок стимулювання «надможливостей» співробітників. Щоб їх дії приносили відчутний результат потрібні заохочення: за перевиконання норми – бонус, за ідеї – грамоти, за дуже хороші ідеї – відсоток від результату, прозора ієрархія посад і вимог, однакове ставлення до всіх співробітників, можливості навчання для збільшення ефективності співробітників в їх галузях й т.і. [6].

Найчастіше менеджмент організації приділяє велику увагу матеріальній мотивації, ігноруючи нематеріальну складову. Безумовно, матеріальна мотивація має свої переваги. Зокрема, вона є більш універсальною, оскільки кожен працівник, незалежно від позиції в організації, націлений на отримання доходу від його безпосередньої трудової діяльності. Однак, слід зазначити, що незважаючи на ефективність та універсальність матеріального стимулювання, використовувати тільки цю складову у сучасних умовах не достатньо.

Кожному працівнику притаманні його особисті індивідуальні цілі і цінності, а також потреби. Крім того, матеріальні виплати часто призводять до виникнення конфліктів, оскільки ставиться під сумнів об'єктивність і справедливість їх розподілу. Тому необхідно використовувати способи матеріальної компенсації і одночасно методи нематеріального стимулювання. Головним принципом цього має стати об'єктивність і прозорість схем заохочення, і персонал повинен бути поінформований про застосовувані критерії оцінки їх діяльності.

Застосування систем нематеріального мотивування працівників пов'язано з деякими труднощами. Так, для кожної конкретної організації, групи, співробітника необхідно знайти індивідуальний підхід, іншими словами, необхідно «підлаштувати» використовувані методи мотивації під інтереси конкретного працівника.

Найважливішим елементом для мотивації і утримання людського капіталу є створення відповідного середовища корпоративної культури компанії, яка не тільки закликає працівників до прояву талантів, а й здатна ці прояви приймати і розвивати. Співробітники, проявляючи свої таланти, очікують отримати схвалення їх ідей, підвищення статусу в компанії і визнання колег. Нажаль не всі компанії це усвідомлюють що негативно впливає на утримання талановитих робітників. Лояльність талановитих співробітників до компанії полягає в усвідомленні своєї необхідності і цінності для компанії. Почуття того, що тебе цінують, поважають, дозволяє приносити компанії найбільшу користь. Відповідно, корпоративна культура безпосередньо впливає на поведінку талановитих співробітників. При цьому дотримання традицій, правил, дозволяє талантам брати участь в прийняттю стратегічному напрямку розвитку компанії, підтримувати основні ідеї її існування.

Сучасний офісний простір – це такий «вулик» активності і комунікацій, що практично неможливо, щоб його очолювала тільки присутність керівника – не було талановитого лідера. Окремі креативні, талановиті особистості – це те, що робить компанію успішною, і вони повинні бути згуртовані корпоративною культурою.

Корпоративна культура компанії складається з того, як персонал спілкується і діє, від цінностей компанії до атмосфери на робочому місці, особистих комунікацій співробітників.

Корпоративна культура компанії має величезний вплив на задоволеність роботою і продуктивність людського капіталу, тому важливо робити все можливе, щоб створити культуру, відповідну природі та потребам конкретного бізнесу і персоналу.

Аналіз мотиваційного клімату організації включає в себе дослідження стимулів і мотивів персоналу, що спонукають їх до активної трудової діяльності, існуючої системи мотивації та їх зіставлення. До методів проведення мотиваційної діагностики традиційно відносять опитування

(анкетування персоналу, інтерв'ювання керівників), спостереження за роботою керівників, аналіз діючої документації.

Мотивування являє собою процес спонукання певних дій особистості, спонукання до певної поведінки. Потреби переходять в актуальний стан за допомогою якихось прагнень і бажань особистості. Мотиваційний процес включає в себе: оцінку незадоволених потреб; формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб; визначення дій, необхідних для задоволення потреб.

Побудова системи мотивації персоналу в організації – складний процес, який, незважаючи на унікальність кожної організації, підпорядковується деяким загальними правилами. Так, вчені [3–6] виділяють наступні принципи побудови системи мотивування:

- Відповідність корпоративної культури;
- Реалістичність (наявність можливості реалізації системи в умовах конкретної компанії, в т.ч. бюджету);
- Прозорість (зрозумілість і справедливість);
- Логічність і збалансованість;
- Динамічність і гнучкість;
- Системність побудови;
- Відповідність очікуванням співробітників;
- Націленість на певний результат.

Також варто відзначити, що поняття стимулювання і мотивування праці не є тотожними. З одного боку, можна розглядати стимулювання праці як процес зовнішньої мотивації співробітників. З іншого боку, мотивування можна розглядати як стратегічну політику, а стимулювання – як тактичну. Мотивація завжди спрямована на зміну існуючого стану, в той час як стимулювання може бути використано як закріплення тих результатів, які є на даний момент часу. Таким чином, стимулюванням є вплив на індивіда за допомогою значного і цінного для нього зовнішнього об'єкта / умови / винагороди, який спонукає його до певної діяльності; мотивація – це внутрішній процес зіставлення певного стимулу потребам людини.

Вирощування позитивного корпоративного середовища в компанії досягається не декількома обраними талантами, а кожним співробітником, який приносить щось своє в діяльність компанії.

Хоча деякі фактори не можна повністю контролювати (наприклад, наскільки добре колеги ладнають один з одним), але реально зробити так, щоб кожен співробітник був переконаний, що це найкраще місце для роботи.

У кожній компанії своя власна унікальна культура, що складається з робочого середовища, комунікацій і людей, які складають команду. Сильна культура компанії полегшує найм і здатність утримувати цінних співробітників для організації. Наприклад, залучення молодих талантів: студенти та випускники вузів готові стажуватися без зарплати в компанії, яка розділяє ті ж цінності, що й вони. Професіонали прагнуть працювати в компанії

з розвинутою корпоративною культурою. Співробітники, найняті на основі їх відповідності корпоративній культурі, з більшою ймовірністю будуть зміцнювати зв'язки з колегами, вносити свої ідеї в організацію і залишатися в компанії довше [8].

Розвиток людського капіталу передбачає не тільки підвищення рівня освіти, але також вдосконалення інших елементів людського капіталу, перш за все покращення здоров'я населення. Чим вище рівень здоров'я громадянина, тим відповідно більше його людський капітал. Концепція людського капіталу обґрунтовує необхідність інвестицій в здоров'я людини. Працівник, що володіє високим рівнем здоров'я, має більший внесок у власну і національну «скарбничку», здатний вирішувати найважливіші соціально-економічні проблеми, сприяючи підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства і країни в цілому.

**Висновки і пропозиції.** Близько двох-п'ятих HR-фахівців вказують, що найбільш важливим завданням на найближче десятиліття буде придбання людського капіталу та оптимізація інвестицій в нього.

Глибоко аналізуючи проблеми, ясно одне: найскладніший виклик, який виникне, – це зберегти хороших працівників і залучити кращих кандидатів. Тому HR-фахівці повинні розробити тактику навчання і управління талантами, яка може ефективно сприяти залученню, утриманню та винагороді високоефективних співробітників.

Підвищення зарплати не дає такого ефекту, як раніше, так як фахівці висувають все більш високі вимоги до роботодавців. Формуються нові відносини: не компанія наймає співробітника, а він дає згоду на ній попрацювати. Тому компанії, які хочуть зайняти або зберегти лідерські позиції на ринку, повинні забезпечити собі головну конкурентну перевагу – талановитих співробітників. Одне із завдань корпоративної культури полягає в профілактиці «витоку» талантів і створення для співробітників відповідних умов. Талановитим членам команди необхідно давати цікаві проекти, надавати можливості подальшого навчання та підвищення кваліфікації. Найбільш важливим фактором вважається професійний і кар'єрний розвиток, а також професійне оточення і визнання; менш важливим – безпосередньо оплата праці або система управління в компанії.

Таким чином, корпоративна культура – один з найважливіших факторів мотивації працівників до ефективної трудової діяльності. Вона дозволяє збалансувати інтереси персоналу і компанії, виробити норми, гласні і негласні правила поведінки, що забезпечують ефективну організацію праці в організації. Різні прояви культури в організації мають мотиваційним впливом, спонукаючи співробітників до активної роботи. Отже, при створенні системи мотивації персоналу необхідно враховувати існуючу корпоративну культуру, її вплив на трудову поведінку співробітників.

#### Список використаних джерел:

1. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. № 3(19) / 2013. С. 28–32.
2. Маказан Є. Трудові ресурси на підприємстві як основа людського капіталу / Є. Маказан // Scientific letters of academic society of Michal Baludansky. 2016. Volume 4, № 3. Р. 123–126.
3. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 115–118.
4. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності / М.Г. Артеменко // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2010. № 917. С. 91–99.
5. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П.С. Смоленюк // Наука й економіка. 2010. № 1. С. 123–128.



6. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
7. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>.
8. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова. Харків: Вид-во «ІНЖЕК», 2008. 520 с.

**Маказан Е. В.**

Запорожский национальный университет

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Резюме

Исследовано влияние развития корпоративной культуры на выбор места работы. Проанализированы аспекты, которые влияют на содержание талантливых сотрудников в организации. Обоснована необходимость мотивации человеческого капитала и развитие корпоративной культуры предприятий. Обобщены современные тенденции талант-менеджмента.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, человеческий капитал, развитие предприятия, таланты, удержания талантов, талант-менеджмент.

**Makazan Y. V.**

Zaporizhzhya National University

## CORPORATE CULTURE AS FACTOR OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL ON ENTERPRISE

### Summary

The influence of the development of corporate culture on the choice of the place of work by the employee is investigated. The aspects that influence the maintenance of talented employees in the organization are analyzed. The necessity of motivation of human capital and development of corporate culture of enterprises is substantiated. Modern tendencies of talent management are summarized.

**Key words:** corporate culture, human capital, enterprise development, talent, talent retention, talent management.

---

УДК 330.341.1

**Могильна Л. М.**

Сумський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА АКТИВІЗАЦІЇ АГРОІННОВАЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджується сутність агроінновацій. Автором уточнена дефініція «агроінновація», яка ототожнюється з поняттям «інновація в сільському господарстві» і розглядається нами як впровадження в аграрну сферу технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших видів інновацій з метою отримання економічного ефекту, що забезпечить зміни в якості життя і компоненті живої природи (тварини або рослини). Визначено основні чинники, що перешкоджають розвитку агроінновацій.

**Ключові слова:** агроінновація, інновації, інноваційна діяльність.

**Постановка проблеми.** Сільське господарство є основою багатьох економік. Воно може розкрити свої можливості через інновації, а це перспективний шлях до економічного розвитку. Багато чинників стимулює інноваційну діяльність підприємств у цій галузі економіки. Слід відзначити, що, окрім зростаючого споживчого попиту на продукти харчування та необхідності виробників знизити свої виробничі витрати, існують ще й глобальні проблеми. Населення Землі збільшується, конкуренція за природні ресурси зростає та посилюється наслідками зміни клімату. Ставки високі, можливо, вищі, ніж у будь-якій іншій галузі. А тому, маючи таке коло проблемних питань, важливо підтримувати розвиток стійких та всеосяжних інноваційних систем сільськогосподарської та харчової промисловості. Саме завдяки інноваціям

можливо уникнути майбутніх глобальних продовольчих криз та забезпечити стійкий глобальний продовольчий запас.

Незважаючи на виклики, в сільському господарстві використовуються нові інноваційні технології, що витікають з інших секторів. Безпрецедентна конвергенція біології, агрономії, оцифрування та робототехніки перетворюється на новий світовий аграрний ланцюжок. Прогрес у галузі генетики, нанотехнологій та біотехнології продемонстрував здатність виробляти нові високоякісні вироби та покращити доходи сільськогосподарських підприємств. Наприклад, в Індії прийняття генетично модифікованої бавовни (Bt cotton) привело до збільшення її виробництва майже у два рази в період між 2000 та 2015 роками, при цьому урожайність зросла з 278 до 511 кіло-