

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 428 с.
2. Кремень В.Г. Філософія управління: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.Г. Кремень, С.М. Пазиніч, О.С. Порномарьов. – К.: Знання України, 2007. – 360 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т. 1, Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

Summary. The management process impossible without distinct information, because this information passer-by all management, and is a cause of management and result. The regulate of information stream must be ready expert and professional.

Key words: the information stream, management, leader, information.

УДК 331.108.5:008

*Ходикіна І.В.,
заступник голови правління ПАТ «АЗМОЛ»,
м. Запоріжжя*

МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

В статті проведений аналіз корпоративної культури, мотивації та розвитку персоналу на промислових підприємствах. Виявлено, що позиції роботодавців поступово трансформуються, стають більш соціально орієнтованими. Відбуваються пошуки більш ефективного управління персоналом, а три вище зазначені складові – це підґрунтя для формування такої системи, об'єднання працівників під дахом однієї стратегічної мети розвитку підприємства. Всі три складові пов'язані між собою. Корпоративну культуру формують не стільки зовнішні атрибути, скільки цінності, в основі яких мотивація та розвиток кожного окремого працівника. Задача сучасного керівника будувати таку корпоративну культуру, яка буде проявлятися на тільки у зовнішніх характеристиках, а і у внутрішніх переконаннях працівників. Такого ефекту можна досягти, якщо ці переконання будуть співпадати з внутрішніми мотиваторами, а ці в свою чергу розвиватися за рахунок соціального, професійного та особистісного розвитку особистості в межах окремого підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, цінності, розвиток персоналу, мотивація, ефективне управління.

Постановка проблеми. Якщо проаналізувати ті цілі, що ставили перед собою керівники промислових підприємств ще декілька років тому і ті, що ставлять перед собою зараз, стає зрозумілим, що змінилися вимоги керівника від підлеглих. Перед сучасним керівником стоїть задача – не збільшити обсяги випуску продукції, а зробити роботу свого підприємства ефективною. Одним із важелів у досягненні такої цілі є створення відповідних умов для ефективною роботи персоналу. Тобто на сьогодні керівники нарешті зрозуміли, що для того, щоб отримати гарний результат, не треба постійно вимагати від співробітників працювати ще потужніше, на межі можливостей. Набагато важливіше створити такі умови праці, щоб людині, яка обрала місцем роботи саме цю компанію, захотілося віддати всі свої сили, уміння, таланти задля того, щоб зробити свою компанію більш прогресивною, успішною. Щоб ця компанія, перш за все, стала його компанією. Як досягти такого ефекту – тема **актуальна**.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато авторів присвятили свої розробки саме цій тематиці. Одні вважають, що сприяє зміні ставлення співробітників до місця роботи – вивчення мотивації робітників. До таких авторів можна віднести роботи А. Маслоу, К. Безгіна, Гончарука А.Г. Інші дотримуються тієї точки зору, що основним тут є створення корпоративної культури, що базується на системі цінностей, створеній і розробленій саме для цього підприємства і його персоналу. Це такі автори як Жоган І.М., Савчук Л.М., Дубяга В.Ф., Полосін А.В., Тіунов А.А., Чернявський А.Д., Лапіна Т.А., Іванов І.Н., Кирилюк В.В., Кислинська В.О., Мул Н.А., Ведерніков М.Д., Филлер А.. Треті роблять ставку на розвиток персоналу, його навчання, не меті якого не тільки професіональне зростання, а і формування тієї ж корпоративної культури: Шмурікова О.П. Суков Г.С. Є такі автори, що вивчають всі ці три складові загалом, та вважають, що їх можна вивчати тільки разом Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В.

В цій статті ми також спробуємо проаналізувати ці важелі. **Задачі** дослідження зрозуміти те, як з їх допомогою можна досягти подібного ефекту впливу на персонал, та на що треба робити ставку очільнику підприємства, чого вимагати від топ-менеджмента компанії, щоб такі зміни відбулися. Таким чином, **предметом** дослідження в цій статті є корпоративна культура промислового підприємства, мотивація та навчання персоналу.

Виклад основного матеріалу. Ці три складові корпоративна культура, розвиток персоналу та його мотивація – основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом на промислових підприємствах, це сходинки до виконання основної задачі керівників – об'єднання всіх співробітників однією місією, однією метою перспективного розвитку компанії.

Всі вони повинні базуватися, відштовхуватися від цілей підприємства, стратегії його розвитку, місії та візії компанії – стану, якого прагне компанія.

Корпоративна культура у системі управління підприємством має розглядатися як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. [1, С.143] Корпоративна культура – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного і матеріального оточення людей, що працюють у даній організації. [2, С.49-51]

В поняття «корпоративна культура» вкладають елементи поведінки персоналу в компанії, його відношення до праці, взаємовідносини між керівниками та підлеглими, рівень самосвідомості співробітників. Корпоративна культура – це водночас і зовнішній вигляд працівників, часто це спецодяг, чи однакові краватки, хустинки, сорочки чи таке інше; і єдині вимоги до ведення документації, що витримується в єдиному форматі, в одних і тих самих кольорах, і ті ж кольори, і торгові знаки, що асоціюються з компанією – тобто, багато зовнішніх елементів, тих, що можна побачити, почути, доторкнутися до них. Всі вони формують «однаковість», якщо можна так виразитися, тобто причетність до однієї компанії, а це фактор, що об'єднує людей. Але є і невидима сторона справи. Цінності, соціальні установки, моральні принципи, ділова етика – це ті цінності, що не надруковані і не вивішені на стінах підприємств. Саме вони формують соціально – психологічний клімат у колективі, відношення працівників до роботи, до колег, до начальників. Це та ідеологія, що в радянські часи об'єднувала, наприклад, цілу державу. А зараз по такому ж принципу, будується ідеологія окремо взятої компанії.

Це ті самі знакові правила поведінки, що визначають, як звертатися до керівника – на «ти» чи на «Ви», чи можна щось обговорити з колегами під час роботи, де місяця для «перекурів» та чи вітаються перекури чи кофе-брейки взагалі, і т.д. Ці цінності передаються в усній формі від одного працівника до іншого, від «старого» до новачка. Але саме вони відіграють вирішальну роль, бо як норми моралі для людини в суспільстві, так і ці правила впливають на підсвідомість. Вони примушують співробітників діяти в унісон згідно з загально усвідомлюваними нормами поведінки, властивими цьому підприємству. Структуру корпоративної культури складають зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя компанії (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності, норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи, міфи, пов'язані з діяльністю компанії, прийняті норми спілкування) [2, С.49-51].

Основні елементи культури підприємства – це:

- цінності, соціальні установки;
- моральні принципи й ділова етика;
- методи мотивації працівників;
- організація праці й способи контролю
- стиль керівництва
- шляхи вирішення конфліктів
- способи прийняття рішень
- комунікації. [3]

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях. [4]

Без цієї складової не існує сьогодні не одне підприємство. Промислові підприємства не є виключенням. Зовні їх корпоративну культуру можна побачити на фасадах будівель, де розташовані ці компанії. Часто вони прикрашені стягами, рекламними щитами. У цьому стилі бувають пофарбовані стіни всередині будівель, або виконані меблі, виготовляється вся тара, пакувальні матеріали. Символіка присутня на обладнанні, на всіх рекламних матеріалах, на фірменому одязі і таке інше. Це те, що об'єднує людей однієї компанії.

Але головна задача корпоративної культури – об'єднати людей – працівників цієї компанії не тільки зовні, скільки внутрішньо.

«Завдяки міцній корпоративній культурі організація стає подібній великій родині, коли кожний співробітник вживає тільки ті заходи, які найкращим чином служать її благу. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки визнає ідеали компанії, чітко дотримується правил та норм поведінки в організації, але і внутрішньо сприймає корпоративні цінності. В цьому випадку культурні цінності організації стають власними цінностями співробітника» [6].

Корпоративна культура організації повинна не суперечити маркетинговій політиці підприємства, стратегії розвитку самого підприємства та системі управління персоналом. Наприклад, якщо підприємство банкрутує і веде політику скорочення витрат, відповідно і корпоративна культура повинна об'єднувати людей під гаслом економії витрат заради збереження компанії. Водночас корпоративна культура повинна мати таку властивість як здатність легко трансформуватися відповідно до змін зовнішнього

середовища. Ще один важливий аспект, що характеризує корпоративну культуру на підприємстві, це те, що правила поведінки, що пропагуються і впроваджуються на підприємстві стосуються всіх без виключення. Тобто, якщо це економія витрат, то не повинен керівник їздити на дорогому автомобілі, якщо це форма, то і керівник має щось носити від цієї форми поряд із іншими співробітниками, і таке інше.

Впровадження корпоративної культури на підприємстві «здійснює весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу» [7].

Стиль корпоративної культури, головну ідею уособлює керівник або власник компанії, бо ця культура багато в чому залежить від самого керівника та його уявлення про свою компанію. За статистикою найбільш успішні ті підприємства – де харизматичний лідер, той, який здатен повести за собою людей, здатен організувати роботу так, щоб люди всередині самої компанії та за її межами уособлювали його з компанією та довіряли йому. Так, наприклад, є багато прикладів в історії, коли керівники не просто зробили свій внесок в історію підприємства, з їхнім ім'ям пов'язані певні періоди розквіту підприємства. Але сам керівник все одно не здатен контролювати здійснювати всі процеси впровадження корпоративної культури, тому він формує команду топ-менеджерів, ті розподіляють обов'язки між менеджерами середньої ланки. Ця підгрупа в свою чергу делегує частину повноважень нижчій ланці керівників, які підтягують до цього процесу весь колектив, всіх співробітників. Таким чином, на підставах загальної замученості до процесу формуються основні ідеї корпоративної культури, які потім починають втілюватися в життя.

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

Розвиток персоналу може відбуватися в трьох напрямках – професійний, соціальний та особистісний. Власне, під професійним розвитком розуміють фахове зростання співробітника в межах його спеціальності, посади та діяльності на підприємстві. Тут можна визначити позитивну тенденцію останніх років, яка полягає в тому, що підприємства не приймають на роботу працівників, що не відповідають кваліфікаційним вимогам посади, що обіймають. Або позбавляються, або займаються розвитком таких співробітників. Більше того, в останні роки прогресивні підприємства мають домовленості з вищими навчальними закладами, що працюють в сфері підготовки фахівців, яких потребує промислове підприємство. Співробітники кадрових служб таких підприємств або відбирають перспективних студентів ще під час їхнього навчання, запрошують їх на практику, знайомлять із підприємством – і наприкінці на момент закінчення вишу мають готового співробітника, який не просто знайомий із системою цінностей цього підприємства, а вже живе в цій системі координат: вважає, що це підприємство вдаль, що саме тут можна будувати кар'єру або знайти застосування своїм ідеям, стати визнаним шановним спеціалістом, фахівцем у якійсь галузі. Мати змогу рости і розвиватися далі і т.д. Або ті ж самі відділи кадрів промислових підприємств формують групи із своїх співробітників та оплачують їм навчання у такому навчальному закладі з метою підготовки спеціалістів для свого підприємства. За допомогою цих дій можна запобігти ситуації, коли у відділі збуту працюють вчителі, у відділі кадрів – фахівці у галузі харчової промисловості, а також того, що водії отримують вищу освіту на рахунок свого підприємства, а потім не бажають працювати за фахом.

Професійний розвиток під час роботи на підприємстві виражається в організації та проведенню конференцій, семінарів, освітніх курсів чи «освітніх тижнів» для дилерів, мають школи розвитку персоналу та інші методи. Цей ресурс в останні роки розвивається найбільш прогресивно, бо дає відчуття піклування компанії про своїх робітників, відчуття спокою, бо, коли навчають, це означає, що мене цінують, мене не бажають позбутися, мені створюють умови для того, щоб я став кращий. Цей кредит довіри керівництва своїм підлеглим приносить свої плоди.

Соціальний розвиток за визначенням відбувається в результаті професійного зростання. Не рідкісні випадки, коли людина починає роботу в компанії з нижчого рівня, а потім зростає до керівника підрозділу, департаменту чи до топ-менеджера компанії. Зрозуміло, що всі не можуть бути керівниками, тому треба своєчасно вимірювати настрій в колективі, знати, хто чим дихає, хто прагне злетіти нагору, а хто не має таких прагнень, а воліє розвиватися професійно. Для цього існує ціла команда менеджерів, від топів до нижчої ланки, щоб завжди «тримати руку на пульсі» і своєчасно реагувати на бажання людей. Не завжди людині потрібен кар'єрний зріст, а от увага керівників, визнання досягнень окремої людини, оцінка його вкладу у процвітання своєї компанії – необхідний елемент успішної роботи та ефективного управління персоналом. Для цього існують різні механізми. Як приклад, можна привести хрестоматійний випадок, описаний Д.Карнегі, коли задля того, щоб заохотити токаря, що гарно відпрацював в цьому місяці, перейменували його посаду в «найкращого спеціаліста з токарних справ». На людину це справило незабутнє враження. Йому захотілося ще більше користі принести своєму підприємству. Звичайно, що всім своїм колегам і сусідам ця людина розповіла про цей випадок. І це один із механізмів формування корпоративної культури. Подібні технології широко використовуються і нині: керівник може персонально висловити подяку найкращому працівнику, потиснути йому руку на загальних зборах перед колегами, або запросити його на обід в ресторан, або зобов'язати свого водія возити його тиждень на роботу на директорській машині. До свят запрошуються журналісти, які пишуть статті про найкращих співробітників місяця, року, або іншого певного періоду. І багато чого іншого. Для того, щоб виявити найкращого, влаштовуються змагання, менеджерами постійно моніторяться результати роботи, та порівнюються або з попередніми, або з еталоном, якого прагне співробітник або його підрозділ. Це дозволяє з одного боку формувати банк даних та постійно відстежувати інформацію і своєчасно реагувати на неї, а з іншого боку допомагає формувати культуру і впроваджувати ті цінності, що важливі для даного співробітника цього окремого підприємства, а це і є особистісний розвиток персоналу – третя складова розвитку персоналу на підприємстві. До особистісного розвитку можна віднести також і формування людини як особистості, зростання її духовного, культурного, естетичного рівня, який формується в тому числі і під впливом міста роботи, робочого середовища, де ця особистість проводить більшу частину свого часу і зростає і як людина, і як фахівець, і як соціальна одиниця.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з мотивацією персоналу, більше того, на думку деяких вчених[8], три складові розвитку персоналу на підприємстві водночас є головними мотиваторами потреб робітників підприємства.

Згідно теорією А. Маслоу людьми керують різні мотиви від низьких до високих, від фізіологічних потреб (у їжі, сні, повітрі) і власної безпеки (здоров'я, майна, майбутнього) до соціальних мотивів (дружба, родина), мотивів визнання та самоствердження та самовираження. Якщо ці мотиви відповідають стимулам персоналу, тоді

підприємство працює злагодженою єдиною командою. Якщо «ні», тоді є незадоволення роботою.

Основними мотиваторами персоналу на підприємствах – виробниках мастильних матеріалів до сьогодні залишаються ті, що дають відчуття безпеки (заробітна плата, соціальний захист). Мало розвинуті мотиватори, що створюють у працівників відчуття причетності до компанії, дають можливість особистісному розвитку співробітників, заохочують їх до участі у цікавих проектах, самовдосконаленні, зростанню їхньої відповідальності, тобто систему корпоративних цінностей, причетність до основної ідеї розвитку підприємства, на якому вони працюють. Недостатньо уваги приділяється розвитку людині, людському потенціалу, «емоційному потенціалу» [9, С. 62] в системі координат окремого підприємства, але процес вже зрушив з місця, але надалі його треба активно розвивати.

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

У випадку, коли керівника не влаштовують задані цінності, він може спробувати їх змінити на свій лад. «Інструменти при цьому можуть бути матеріальні, умовно-нематеріальні та нематеріальні. До першої підгрупи відносяться такі, наприклад, як заробітна плата і доплати і надбавки, передбачені законодавством; премії загальні і індивідуальні, бальна винагорода і таке інше» [9, С. 217]. Треба зазначити, що це самий розповсюджений інструмент управління системою мотивації в колективі, бо до недавнього часу цей аргумент – розмір заробітної плати відіграв переважаючу роль при залучення персоналу, при управлінні ним. Така ситуація залишається на багатьох промислових підприємствах і до нині. Більше того, багато сучасних авторів продовжують використовувати цю тему у своїх дослідженнях, бо вважають цей аспект головним і вирішальним в системі мотивації персоналу. Наприклад, Гончарук А.Г. [10] навіть розробив цілу систему залежності показників роботи підприємства, зокрема взаємозалежність продуктивності праці від проценту премій. Цей автор наполягає на застосуванні різних коефіцієнтів до різних груп персоналу промислового підприємства: тільки він замість п'яти груп (адміністративно – управлінського персоналу, інженерно-технічного, службовців, робітників та обслуговуючого персоналу) виділяє три (основні виробничі робочі, допоміжні робочі та інженерно-технічний персонал, керівники, службовці та інший персонал).

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

Або на промислових підприємствах, частіше приватної форми власності, використовується в якості такого регулятора/методу впливу – преміювання, бонусні, бальні

системи винагородження. Всі ці винагороди представляють собою заробітну плату у конвертах. Ця система не така відкрита, як попередньо описана. Вона більше зосереджена на суб'єктивній думці вище (за ієрархією підпорядкування) стоячого керівника. Навіть коли, бонусні виплати – офіційна надбавка до заробітної плати, це розгойдує колектив із середини, бо одному буде завжди здаватися, що він працював краще іншого, але його не чесно оцінили. На наш погляд, це сама делікатна тема. Безумовно, матеріальний стимулятор – найдієвіший, але використовувати в управлінні персоналом його треба дуже виважено. Краще, менш болісно, коли керівники більш активно залучають до системи управління персоналом інші інструменти впливу на мотивацію персоналу, орієнтовані на людський фактор. Це і умовно-нематеріальні інструменти: обов'язковий та необов'язковий соціальний пакет. (До першого відносять оплату обов'язкового медичного страхування, листків непрацездатності, святкових днів, тощо. До другої – пільгове кредитування з боку підприємства, надання безкоштовних стоянок для автомобілів, службових засобів зв'язку таких як корпоративний мобільний зв'язок, пільги для батьків при сплаті за дитячий садок, пільги при купівлі путівок на оздоровлення персоналу, допомога в підвищенні освіти та інші).

І нематеріальні інструменти – це ті, що насамперед формують корпоративну культуру підприємства, сукупність цінностей і норм. Це описані раніше форми визнання результатів, роботи співробітників, вибір кращих, створення приязливої атмосфери змагань, де кожен свідомо крокує до того, щоб бути кращим, стати визнаним, бути адекватно оціненим. Це набуття певного соціального статусу, просування по службі, набуття нових умінь та навичок, участь у реалізації важливих проектів, можливість самореалізації та інші [8, С. 98].

Мотивація та її рівень на сьогоднішній день залишаються інтуїтивним знанням менеджерів, яке стає одним із ключових моментів при постановці цілей і прийнятті кадрових рішень [11, С. 300] Загальна мета вимірювання мотивації полягає в її оцінці, контролі і управлінні, щоб як наслідок, підприємство все ж таки досягло поставлених цілей [12, С. 115]

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

Висновки. Підводячи підсумки, можна зазначити, що проведений змістовний аналіз трьох складових, на яких базується ефективне управління персоналом сучасного промислового підприємства. Складений образ існуючого стану та намічені важелі впливу на ситуацію з метою змін на краще. Виявлено, що існує потреба, необхідність для всіх трьох складових проводити з боку команди менеджерів постійні опитування персоналу, вимірювання, оцінювання. Полегшити роботу в цьому напрямку можуть стратегічні карти з управління персоналом, які допомагають по-перше працювати разом керівнику та підлеглому. Тобто витримується вимога особистісного підходу до управління персоналом. По-друге, складають візуальну картину того, що відбувається в системі управління, в системі цінностей окремого працівника, вимірюється його задоволеність результатами своєї діяльності в цій компанії, чи відбувається його розвиток, чи досягає він тих цілей, що ставить перед собою і так далі.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження слід спрямувати на розробку таких карт та зразка опитувальної анкети для керівників і менеджерів промислових підприємств. Проаналізувавши три складові підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах-виробниках мастильних матеріалів, може-

мо зробити висновок, що на сьогодні формування корпоративної культури, мотивація та розвиток персоналу на цих підприємствах – це три не пов’язані між собою процеси. Результати від їх втілення або взагалі не аналізуються або такий аналіз знаходиться на першому етапі. Об’єднати всі три складові під дахом ідеї стратегічного управління людським капіталом можуть допомогти стратегічні карти.

Список використаних джерел

1. Дубяга В.Ф. Организационная культура российского предприятия / Дубяга В.Ф., Полосина А.В., Тиунов А.А. Монография. – М., 2007. – 220 с.
2. Кирилук В.В. Корпоративна культура як важлива складова ефективного управління персоналом промислового підприємства // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: зб. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336>
3. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm.
4. Чернявський А.Д. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. – МАУП, 2007. – 208 с.
5. Жоган І.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством// Вісник національного технічного університету України КПІ [Електронний ресурс] – Режим доступу: economy.kpi.ua/files/files/69_kpi_2009.pdf
6. Корпоративная культура [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/korporativnaya_kultura_5.html
7. Іванов І.Н. Менеджмент корпорації [Текст]. – М: «ИНФА», 2006. – 234 с.
8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. Посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
9. Безгін К.С. Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський фактор/ Безгін К.Г., Гришина І.В., Ушкальов В.В.-Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. – 322 с.
10. Гончарук А.Г. Мотивація як елемент системи управління ефективністю підприємства // Економіка підприємства. – 2007 р., №4.
11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : Учебно пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
12. Гриньова В.М. Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

Summary. *In this article was analyzed organizational culture, motivation and development of staff on industrial enterprises. It was discovered that the recruiters, work givers positions are gradual transformed, became more social oriented. The methods of more effective personal management are involved. The mentioned parts make a basis for this system forming, for all employers knitting under one roof. This roof is goal of strategic development of company. Every of these three parts are connected one with other. Corporative culture is formed with a help of external attributes, and by intrinsically worthless, in the middle of which is motivation and evolution of every separated employer. The task for modern manager is to build those corporative culture, what would be show itself not only in the external characteristics. But in the intern views of personal. This effect is reachable when these views would agree with intern motivators. The last in their turn are in progress thank for social, professed and individual developing of each person from staff.*

Key words: *corporative culture, worthless, staff developing, motivation, effective managing.*