

УДК 33.336.1:352

4. Економіка та управління підприємствами

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Борисенко Ю.В.

здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»

Полтавська державна аграрна академія

Алейнікова В.В.

здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»

Полтавська державна аграрна академія

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

У роботі розкривається значимість корпоративних цінностей в діяльності сучасної організації, зокрема у мотивації персоналу. Досліджено теоретичні підходи до мотивації працівників на базі використання корпоративної культури.

В сучасних умовах зростає роль чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей організації значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх.

Мотивація та корпоративна культура є потужними факторами ідентичності організації, а також інструментами управління поведінкою персоналу. Завдяки поєднанню цих інструментів можливо підвищення або зниження ефективності діяльності організації.

Ключові слова: мотивація, корпоративна культура, персонал, організація.

В работе раскрывается значимость корпоративных ценностей в деятельности современного предприятия, в частности в мотивации персонала. Исследованы теоретические подходы к мотивации работников на базе использования корпоративной культуры.

В современных условиях возрастает роль факторов нематериальной мотивации, которые влияют на производительность труда, эффективность производства и конкурентоспособность. Успешная реализация стратегических целей организаций в значительной степени определяется способностью их персонала к продуктивной, качественной и творческой работы, генерирования и внедрения новых идей, получение новых знаний и выработки навыков, которые в совокупности дает положительный результат и гарантированный успех.

Мотивация и корпоративная культура являются мощными факторами идентичности организации, а также инструментами управления поведением персонала. Благодаря сочетанию этих инструментов возможно повышение или снижение эффективности деятельности организации.

Ключевые слова: мотивация, корпоративная культура, персонал, организация.

In today's organizations, the problem is the inefficient use of human resources, which leads to reduced productivity, reduced profitability and efficiency of the organization.

For this reason, it is important to create the right conditions for the calm, rhythmic, productive work of individual employees and all staff. At the same time, it is important to discover and develop abilities and creativity.

Topical is the problem of determining the most effective levers of influence on the staff, the development and implementation of incentive systems that establish a close link between the remuneration of the worker and the effectiveness of his activity, qualifications, business qualities, personal initiative, make it possible to modify behavior in the direction necessary for the organization .

This is facilitated by the introduction of corporate culture principles into the activities of a modern organization, which will ensure the achievement of high production results.

At the same time, it is important to use corporate values in the activities of a modern organization, in particular in motivating staff. In today's context, the role of intangible motivation factors that affect labor productivity, production efficiency and competitiveness is increasing.

Successful implementation of the strategic goals of the organization is largely determined by the ability of the staff to productive, quality and creative work, generate and implement new ideas, acquire new knowledge and develop skills, which in the aggregate gives a positive result and guaranteed success.

Motivation and corporate culture are powerful factors in the identity of an organization as well as tools for managing staff behavior. Combining these tools can increase or decrease the effectiveness of the organization.

The corporate culture plays a motivating role only when it reflects the true mission, values and goals of the company, shared by employees and supported at all levels of the organization's leadership. The existence of values, norms and rules of conduct which are not recognized by the employees of other people, which are at odds with the actual practice of life of the organization and existing only on paper, will not bring proper stimulating effect.

Keywords: motivation, corporate culture, staff, organization.

Постановка проблеми. При дослідженні діяльності сучасних організацій значна увага приділяється економічним чинникам та методам управління. Тобто, не достатньо враховується той факт, що суб'єктом господарювання виступає людина, на трудову поведінку та ефективність діяльності якої значний вплив здійснюють чинники культури та мотивації. Мотивуючу роль корпоративна культура виконує тільки тоді, коли вона відображає справжні місію, цінності і цілі організації, які розділяються співробітниками і підтримує керівництво. Тому важливим чинником виступає застосування

певного мотиваційного механізму, який в змозі забезпечити підвищення ефективності діяльності організації в цілому. Таку роль може виконати застосування корпоративної культури як елемента мотивації працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін. Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, Л.А. Бурганова, А.К. Гастева, Ю.Д. Красовського, В.А. Ядова.

Однак представлені дослідження недостатньо розглядають вплив корпоративної культури на мотивацію працівників та управління поведінкою персоналу в сучасній організації.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу організації, виявлення зв'язку корпоративної культури з формуванням ефективних мотиваційних механізмів, вивчення практики формування елементів дієвої та результативної корпоративної культури, яка забезпечує імідж та прибутковість сучасної організації.

Виклад основного матеріалу. Дослідження науковців доводять, що у більшості випадків невисока продуктивність праці на підприємствах і в організаціях викликана, насамперед, відсталим механізмом мотивації праці, а вже потім недосконалою технікою і технологією та іншими факторами. Дані свідчать про те, що на кожному робочому місці можна зустрітись з неефективним використанням та нехтуванням робочого часу. Це викликано незацікавленістю працівників у результатах своєї праці, відсутністю чіткого взаємозв'язку, особливо останнім часом, між результатами діяльності і розміром винагороди. [1, С. 70-77].

Виходячи з предмета нашого дослідження, ми будемо розглядати лише нематеріальну, внутрішню мотивацію, яка є базовою, з нашої точки зору, елементом корпоративної культури.

В сучасних умовах зростає роль чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей організації значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх. Системність у цій роботі має забезпечити відповідний алгоритм здійснення нематеріальної мотивації.

Відомо, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду, можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди» [2, С. 39-43].

Корпоративна культура – явище відносно нове, її поява була пов'язана з переглядом науково-практичних позицій по відношенню до людського капіталу, ролі найманих працівників як основного суб'єкта виробничих відносин і до системи управління ними. Цілі і завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якої організації полягають у формуванні почуття причетності персоналу та його солідарності з місією і стратегією організації, а внаслідок цього – мотивації на досягнення успіху в його діяльності.

Науковців виділяють наступні загальні принципи корпоративної культури [3, С.54-55]:

- соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників;
- всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;
- вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;
- відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень;
- координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами;
- обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання над дотриманням норм і правил корпоративної культури;
- винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм;
- відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород та їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативноправових актів та не суперечити їм [4, С. 86- 92].

Мотивуючу роль корпоративна культура виконує тільки тоді, коли вона відображає справжню місію, цінності і цілі компанії, що розділяються співробітниками і підтримуються на всіх рівнях керівництва організації.

Існування невизнаних співробітникам чужих їм цінностей, норм і правил поведінки, що розходяться з реальною практикою життєдіяльності організації та існуючих тільки па папері, належного стимулюючого ефекту не принесе.

Важливим для розвитку соціальної нематеріальної мотивації співробітників, є місія компанії. Вона відображає значущість діяльності для задоволення потреб суспільства та одночасно:

- вселяє гордість за свою організацію, почуття причетності до вирішення важливих соціальних чи економічних завдань;
- підкреслює важливість праці кожного її працівника, що вносить свій внесок у загальну справу колективу значущих для нього людей;
- встановлює стандарти досконалості, до яких слід прагнути у своїй професійній діяльності;
- вносить ясність в уявлення про цілі, напрямку розвитку і унікальності організації, надаючи сенс і значення щоденної, іноді досить рутинної діяльності її співробітників [5, С. 13–15].

Важливим інструментом впливу корпоративної культури на нематеріальну мотивацію співробітників є постановка цілей їхньої роботи. В даному випадку вона залежить не тільки від способу формування цілей, а й від самого їхнього змісту. Для того щоб цілі реально підвищували мотивацію працівників, вони повинні:

- відповідати заявленій місії компанії, не суперечити їй і не ставити її під сумнів;
- перебувати в сполученні з особистими цілями співробітників (тобто бути спрямованими не тільки на інтереси компанії, за і задовольняти основні потреби кожної категорії співробітників);
- володіти оптимальним рівнем досяжності (бути здійсненними більшістю співробітників колективу, а також залишати їм простір для підвищення своєї професійної майстерності);

– залежно від інтересів компанії, мати конкретний або специфічний характер їх формулювання (висловлювати спрямованість на розвиток у працівниках дисциплінованості та точності у виконанні завдання або прийнятті креативних, нестандартних самостійних рішень) [6, С. 25-31].

В основі корпоративної культури, з погляду нематеріальної мотивації, закладений принцип вдячності співробітнику за добре виконану роботу. Визнання може бути як офіційним, так і неофіційним. Для його реалізації можна використовувати формальні (збори, наради, святкові заходи і ін.) І неформальні (особисте привітання від керівника по телефону або листом та ін.) Заходи. Для багатьох людей буває важливо, коли їх дякують за високі результати в роботі, публічно вручають завоювання нагороди. Така практика дає працівникам заслужене визнання і підтримує впевненість у тому, що хороша робота буде винагороджена.

Зазначимо, що особливістю мотивації як складової частини корпоративної культури, є застосування механізму послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Тому першим кроком в мотивуванні з врахуванням принципів корпоративної культури повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб [7, С. 11–15].

На основі аналізу ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюють вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого виконавця, підрозділу чи організації загалом, значення якого є показником для керівництва щодо запровадження корпоративної культури. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

Проаналізувавши можна відзначити, корпоративна культура– система матеріальних і нематеріальних цінностей, які пов'язані між собою і відображають унікальність організації, виражається у поведінці, спілкуванні і взаємодії працівників один з одним та оточуючим середовищем.

Під впливом корпоративної культури з окремих людей співробітники перетворюються в єдину команду зі своїми законами, правами та обов'язками. Всі елементи корпоративного стилю повинні бути чітко описані. Основним елементом корпоративного стилю може стати економічне змагання. Основу економічного змагання створює система оцінки праці персоналу в компанії. Такий стиль роботи забезпечує якнайкраще розуміння цілей і задач компанії всіма співробітниками, а також культивує відчуття причетності кожного до результатів праці всього колективу. Корпоративна соціальна політика, будучи елементом корпоративної культури, спрямована на розроблення і реалізацію заходів і програм, які забезпечують соціальну захищеність і високий соціальний статус працівника компанії. Вона визначає умови праці, корпоративні свята, фірмовий спецодяг, корпоративні санаторії та бази відпочинку [8, С. 29–32.].

Для розвитку корпоративної культури можуть бути розроблені такі проекти: проект-кодекс співробітника; проект-портфель співробітника; проект-керівник. Портфель співробітника є набором всіх необхідних для роботи в компанії документів, після вивчення яких на всі запитання співробітника може відповісти його наставник або керівник. Участь в орієнтаційних програмах дає співробітнику повну картину функціонування компанії, її стратегій и задач, а також його ролі в ній. У кожній компанії є люди, що зіграли вирішальну роль на тому або іншому етапі функціонування компанії для її успішності та розвитку. В більшості західних компаній на стінах висять плакати з портретами видатних співробітників компанії та їхніми висловами. Це також піднімає корпоративний дух. Важливим засобом для реалізації корпоративної культури є комунікації.

Комунікацію можна також розглядати як елемент корпоративної культури. Комунікацію можна реалізовувати за допомогою електронної пошти, корпоративного журналу, нарад, інформаційних меморандумів, вебсайту, Intranet. Основним елементом ефективної комунікації є зворотний зв'язок. Після розробки корпоративного Кодексу треба його обговорити у фокус-

групах. На основі зауважень його треба доопрацювати і тільки тоді видати. Чим вищий стаж роботи співробітника в компанії з кардинально іншою корпоративною культурою, тим триваліша адаптація до нової. Зазвичай, повна адаптація досвідчених співробітників займає до року, випускники вузів адаптуються протягом місяця [9, С. 81–85].

Висновки. Таким чином, можна спостерігати зв'язок між корпоративною культурою та мотивуванням персоналу, що дає змогу виявити потреби працівників, налаштовує їх на розуміння своєї ролі в організації та спрямовує на підвищення ефективності роботи. Міцна корпоративна культура будується на засадах етичного ведення бізнесу, людських факторів, відкритості та соціальної відповідальності. Тому застосування корпоративної культури як елемента мотивації працівників є нагальним та важливим для сучасної організації.

Бібліографічний список

1. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації *Соціальна психологія*. 2008. № 6 (32). С. 70-77.
2. Швець І. Б., Полиця А. М. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 39–43.
3. Иванова Т.Б. Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : [монография] М. : РУДН, 2011. 152 с.
4. Хоменко І. М., Грінько І. М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*: Вип. 4 (1). Дніпропетровськ: ДП «Видавництво ДНУ», 2010. Т. 18. С. 86- 92.
5. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. II. № 2(03). С. 13–15.

6. Чернишова Т. О. Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ, Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ, 2010. вип. 17. С. 25-31.

7. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

8. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 29–32.

9. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56) С. 81–85.

References

1. Klimchuk V.O. (2008) Fenomeny rozvytku vnutrishn'oyi motyvatsiyi. [Improvement of the mechanism of implementation of management decisions at the enterprise]. *Social psychology*. No. 6 (32), pp. 70-77(in Ukrainian).

2. Shvets.I.B., Politsa A.M. (2013). Stvorennya systemy motyvatsiyi profesiynoho rozvytku personalu pidpryyemstv [Creation of a system of motivation of professional development of the personnel of the enterprises]. *Bulletin of ONU them. I.I. Mechnikov*. Vol. 18, vol. 3/3. Pp. 39–43 (in Ukrainian).

3. Ivanova T.B. Zhuravleva E.A.(2011). Korporativnaya kul'tura i effektivnost' predpriyatiya. [Corporate culture and enterprise performance]. M.: RUDN University. 152 p.(in Russian).

4. Khomenko I.M., Grinko I.M. (2010). Vykorystannya metodiv motyvatsiyi pratsi v upravlinni personalom mashynobudivnykh pidpryyemstv. [Use of methods of work motivation in personnel management of machine-building enterprises]. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economy Series: Issue no. 4 (1)*. Dnepropetrovsk: State Enterprise "Publishing House of DNU", T. 18, pp. 86- 92 (in Ukrainian).

5. Malovichko S.V. (2013). Teoretychni zasady upravlinnya korporatyvnoyu kul'turoyu pidpryyemstva. [Theoretical principles of corporate culture management]. *Crimean Economic Bulletin. Part II. No. 2 (03)* , pp. 13–15. (in Ukrainian).

6. Chernyshov T.O., Nemchenko T.A. (2010). Deyaki aspekty korporatyvnoyi kul'tury orhanizatsiyi. [Some aspects of corporate culture of an organization]. *Scientific works of KNTU, Economic sciences. Kirovograd: KNTU.* issue. 17, pp. 25-31. (in Ukrainian).

7. Bala O.I., Mukan O.V., Bala R.D. (2010). Pryntsypy korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstv: sutnist' ta vydy. [Principles of corporate corporate culture: nature and types]. *Scientific works of NU "Lviv Polytechnic".* № 682, pp. 11–15. (in Ukrainian).

8. Tarasova O.V., Marinova S.S. (2013). Korporatyvna kul'tura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryyemstva. [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Economics of the food industry.* № 3, pp. 29–32. (in Ukrainian).

9. Fishchuk N.Yu. (2012). Kul'tura orhanizatsiyi: sutnist', vydy, pryntsypy ta vplyv na rozvytok orhanizatsiyi. [Corporate culture of the organization: essence, types, principles and influence on the development of the organization]. *Economic sciences..* No. 1 (56) , pp. 81–85. (in Ukrainian).

Shulzhenko Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of Management

Poltava state agrarian academy

Borisenko Yulia

Bachelor of Higher Education

Poltava state agrarian academy

Aleinikova Victoria

Bachelor of Higher Education

Poltava state agrarian academy

**THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE MOTIVATION OF
THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

Formulating the goals of the article. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу організації, виявлення зв'язку корпоративної культури з формуванням ефективних мотиваційних механізмів, вивчення практики формування елементів дієвої та результативної корпоративної культури, яка забезпечує імідж та прибутковість сучасної організації.

Methodology. Методи дослідження, використані у процесі написання статті, передбачають застосування загальнонаукових та емпіричних прийомів економічної науки, що ґрунтуються на системному підході. Крім цього, у процесі роботи застосовувались такі загальні методи досліджень, як узагальнення та порівняння.

Results. В сучасних організаціях проблемою є неефективне використання людських ресурсів, яке призводить до зниження продуктивності праці, зниження прибутковості та ефективності функціонування організації.

У зв'язку із цим важливим завданням є створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи окремих працівників та всього персоналу. При цьому важливим є розкриття та розвиток здібностей та творчого потенціалу. Актуальною є проблема визначення найбільш дієвих у важелів впливу на персонал, розробка та запровадження стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою, дають змогу модифікувати поведінку в необхідному для організації напрямі. Цьому сприяє запровадження принципів корпоративної культури в діяльність сучасної організації, що забезпечить досягнення високих виробничих результатів.

Цілі і завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якої організації полягають у формуванні почуття причетності персоналу та його солідарності з місією і стратегією організації, а внаслідок цього – мотивації на досягнення успіху в його діяльності.

Practical implications.

В сучасних умовах зростає роль чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей організації значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх.

Мотивація та корпоративна культура є потужними факторами ідентичності організації, а також інструментами управління поведінкою персоналу. Завдяки поєднанню цих інструментів можливо підвищення або зниження ефективності діяльності організації.

Мотивуючу роль корпоративна культура виконує тільки тоді, коли вона відображає справжню місію, цінності і цілі компанії, що розділяються співробітниками і підтримуються на всіх рівнях керівництва організації. Існування невизнаних співробітникам чужих їм цінностей, норм і правил поведінки, що розходяться з реальною практикою життєдіяльності організації та існуючих тільки па папері, належного стимулюючого ефекту не принесе.

Під впливом корпоративної культури з окремих людей співробітники перетворюються в єдину команду зі своїми законами, правами та обов'язками. Всі елементи корпоративного стилю повинні бути чітко описані. Основним елементом корпоративного стилю може стати економічне змагання. Основу економічного змагання створює система оцінки праці персоналу в організації.

Value (originality). Таким чином, можна спостерігати зв'язок між корпоративною культурою та мотивуванням персоналу, що дає змогу виявити потреби працівників, налаштовує їх на розуміння своєї ролі в організації та спрямовує на підвищення ефективності роботи. Міцна

корпоративна культура будується на засадах етичного ведення бізнесу, людських факторів, відкритості та соціальної відповідальності.