

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

У статті розкрито значимість корпоративних цінностей в діяльності сучасної організації, зокрема 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 можна підвищити або знизити ефективність діяльності організації.

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

В статті раскрыта значимость корпоративных ценностей в деятельности

современной организации, в частности 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 работе, генерированию и внедрению новых идей, получению новых знаний и выработке навыков, что 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 можно повысить или снизить эффективность деятельности организации.

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

УДК 33.336.1:352

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-67>

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавська державна аграрна академія

Борисенко Ю.В.

студент
Полтавська державна аграрна академія

Алейнікова В.В.

студентка
Полтавська державна аграрна академія

In today's organizations, the problem is the inefficient use of human resources, which leads to reduced productivity, 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 personnel. At the same time, it is important to discover and develop abilities and creativity. Relevance of the research is the problem of determining the most effective levers of influence on the personnel, the development and implementation of incentive systems that establish a close link between the remuneration of the worker and the effectiveness of his/her 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, particularly in motivating personnel. 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 personnel 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 personnel 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.

Key words: motivation, corporate culture, personnel, organization.

Постановка проблеми. Під час дослідження діяльності сучасних організацій значна увага приділяється економічним чинникам та методам управління, тобто недостатньо враховується той факт, що суб'єктом господарювання є 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 справжню місію, цінності й цілі організації, які розділяються співробітниками та підтримує керівництво, тому важливим чинником є застосування певного мотиваційного механізму, який в змозі забезпечити підвищення ефективності діяльності організації загалом. 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 інших науковців. Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання й мотивації персоналу, значення змісту праці здійснили Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Л.А. Бурганов, А.К. Гастев, Ю.Д. Красовський, В.А. Ядов.

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

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розроблення та впрова-

дження 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.

Дослідження науковців доводять, що здебільшого невисока продуктивність праці на підприємствах і в організаціях викликана відсталим механізмом мотивації праці, а вже потім недосконалою технікою й технологією та іншими факторами. Дані свідчать про те, що на кожному робочому місці можна стикнутися з неефективним використанням та нехтуванням робочого часу. Це викликано незацікавленістю працівників у результатах своєї праці, відсутністю чіткого взаємозв'язку (особливо останнім часом) результатів діяльності та розміру винагороди [1, с. 70–77].

Виходячи з предмета нашого дослідження, ми будемо розглядати лише нематеріальну, внутрішню мотивацію, яка є базовим, на нашу думку, 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, а саме зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, підприємства) та внутрішніх складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з її 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 також «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди» [2, с. 39–43].

Корпоративна культура – це відносно нове явище, а її поява була пов'язана з переглядом науково-практичних позицій відносно людського капіталу, ролі найманих працівників як основного суб'єкта виробничих відносин, а також системи управління ними. Цілі й завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якої організації полягають у формуванні почуття при-

четності персоналу та його солідарності з місією й стратегією організації, отже, мотивації на досягнення успіху в його діяльності.

Науковці виділяють такі загальні принципи корпоративної культури [3, с. 54–55]:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку (корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників);

- принцип всеохопленості та системності, що передбачає формування та розвиток корпоративної культури щодо охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

- принцип вимірності та корисності (корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства);

- принцип відкритості та постійного вдосконалення, що передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток (корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень);

- принцип координації, що полягає в тому, що корпоративна культура перш за все повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами;

- принцип обов'язковості (керівництво компанії має право здійснювати контролювання над дотриманням норм і правил корпоративної культури);

- принцип винагороди (корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм);

- принцип 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 нормативно-правових актів, не суперечити їм) [4, с. 86–92].

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

Важливою 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 здійснює свій внесок у загальну справу колективу значущих для нього людей;

- встановлює стандарти досконалості, до яких слід прагнути у своїй професійній діяльності;

- вносить розумілість в уявлення про цілі, напрям розвитку та унікальності організації, надаючи сенс і значення щоденній, іноді досить рутинній діяльності для співробітників [5, с. 13–15].

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

- відповідати заявленій місії компанії, не суперечити їй і не ставити її під сумнів;

- перебувати у сполученні з особистими цілями співробітників (не тільки бути спрямованими на інтереси компанії, але й 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 основу корпоративної культури щодо нематеріальної мотивації закладено 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 тощо) й неформальні заходи (особисте привітання від керівника по телефону або листом тощо). Для багатьох людей буває важливо, коли їм дякують за високі результати в роботі, публічно вручають нагороду. Така практика дає працівникам заслужене визнання й 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 у мотивуванні з урахуванням принципів корпоративної культури має 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. Щоби спонукати працівників досягати цілей організації, необхідно виявити їх мотиваційні потреби й виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

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

Під впливом корпоративної культури з окремих людей співробітники перетворюються на 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 оцінювання 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 й вжиття заходів і програм, які забезпечують соціальну захищеність та 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, як проєкт-кодекс співробітника, проєкт-портфель співробітника, проєкт-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 та задач, а також його ролі в ній. У кожній компанії є люди, що зіграли вирішальну роль на тому чи 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 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, Інтранету. Основним елементом ефективної комунікації є зворотний зв'язок. Після розроблення корпоративного

Кодексу його треба обговорити у фокус-групах. На основі зауважень його треба доопрацювати й тільки тоді видати. Чим вище стаж роботи співробітника в компанії з кардинально іншою корпоративною культурою, тим триваліше адаптація до нової. Зазвичай повна адаптація досвідчених співробітників займає до року, а випускники ВНЗ адаптуються протягом місяця [9, с. 81–85].

Висновки з проведеного дослідження.

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 елементу 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., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография. Москва : РУДН, 2011. 152 с.
4. Хоменко І.М., Грінко І.М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4 (1). Т. 18. С. 86–92.
5. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. 2. № 2 (03). С. 13–15.
6. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 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. P. 39–43.
3. Ivanova T. B., Zhuravleva E. A. (2011) Korporativnaya kul'tura i effektivnost' predpriyatiya [Corporate culture and enterprise performance]. M. : RUDN University. (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*, no. 4 (1), T. 18, pp. 86–92 (in Ukrainian).
5. Malovichko S. V. (2013) Teoretychni zasady upravlinnya korporativnoyu kul'turoyu pidpryyemstva. [Theoretical principles of corporate culture management]. *Crimean Economic Bulletin*. P. 2. No. 2 (03), pp. 13–15.
6. Chernyshov T. O., Nemchenko T.A. (2010). Deyaki aspekty korporativnoyi kul'tury orhanizatsiyi. [Some aspects of corporate culture of an organization]. *Scientific works of KNTU, Economic sciences*, iss. 17, pp. 25–31 (in Ukrainian).
7. Bala O. I., Mukan O. V., Bala R. D. (2010). Pryntsypy korporativnoyi kul'tury pidpryyemstv: sutnist' ta vydy. [Principles of corporate culture: nature and types]. *Scientific works of NU "Lviv Polytechnic"*. no. 682, pp. 11–15.
8. Tarasova O. V., Marinova S. S. (2013). Korporativna kul'tura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryyemstva. [Corporate culture as an instrument of effective enterprise management]. *Economics of the food industry*. no. 3, pp. 29–32.
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.

Shulzhenko IrynaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Poltava State Agrarian Academy**Borisenko Yulia**Student
Poltava State Agrarian Academy**Aleinikova Victoria**Student
Poltava State Agrarian Academy**ROLE OF CORPORATE CULTURE IN MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

Formulating the goals of the article. The purpose of the research is in theoretical adjustment and providing practical recommendations for development and implementation of the personnel motivation system at the organization, determination of the corporate cultures relation to creating effective motivation mechanisms, study of the formation practice of successful and effective corporate culture to provide reputation and profitability of the modern organization.

Methodology. The researching methods used when drafting the article provide using of general scientific and empirical procedures of the economic science, grounded in the system approach. Besides, the general research methods, like generalization and comparison, were used in the course of work.

Results. The modern organizations' problem is an ineffective use of human resources, which cause reducing of working efficiency, profitability and performance of the organization.

In this regard, creation of proper conditions for quite, rhythmic, productive work of certain employees and the whole personnel is an important task. It is also significant to find and develop talents and creativity. There is a relevance problem of distinguishing the most forceful levers of influence over the personnel, development and implementation of incentive schemes to establish close links with labour remuneration and the employee's work efficiency, qualification, business qualities, self-action, allow customizing behaviour according to the organization's trajectory. Implementation of principles of the corporate culture in the modern organization's activity supports achieving high production results.

The purposes and objectives of the corporate culture as the internal environment of any organization are in a sense of personnel's belonging and solidarity with the organization's mission and strategy, and motivation to achieve success in its activity in the result.

Practical implications. The role of incentive factors increase in the contemporary contest, they influence the work, production efficiency and competitiveness. The successful realization of the organization's strategic targets is in large part determined of the personnel's ability to work productively, qualitatively and creatively, to generate and implement new ideas, to acquire new knowledge and skills, and collectively receive the positive result and ensured success.

Motivation and corporate culture are forceful factors of the organization's identity, and also the instruments for personnel conduct management. In consequence of combining these instruments it is possible to increase or decrease the organization's work efficiency.

The corporate culture performs motivational role only when it reflects true mission, values and purposes of the company, that are endorsed by the personnel and supported at any management level. The presence of the alien values, norms and rules of conduct, unadmitted by the personnel, that exist only on paper and disagree with real practice of organization's activity, will not bring the stimulative effect.

Under the influence of the corporate culture the individuals transform into a united team with its laws, rights and obligations. All the elements of the corporate style should be described. Main element of the corporate style can be an economic competition. The basis of the economic competition is the performance management process in the organization.

Value (originality). Thus, the relation between the corporate culture and personnel's motivation is identifies, it allows to reveal the needs of the personnel, make them understand their role in the organization and turn to increase the work efficiency. The solid corporate culture is built on the basis of norms of business ethics, human factors, openness and social responsiveness.