

ВЕДЕРНИКОВ М. Д.
ТОЛСТЮК М. І.
МОДИНА Д. В.

Хмельницький національний університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Розглянуто вплив психологічних аспектів мотивації на ефективність мотиваційних механізмів у сучасному підприємстві. Значну увагу зосереджено на необхідності врахування психологічних аспектів під час наймання, розвитку та для інших важливих напрямків управління персоналом.

Ключові слова: мотивація, культура, корпоративна культура.

VEDERNIKOV M.
TOLSTYUK M.
MODINA D.

Khmelnitsky National University

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN MOTIVATION OF PERSONNEL

In the article the role of corporate culture is explored in motivation of personnel. Influence of psychological aspects of motivation is considered on efficiency of motivation mechanism in the modern enterprise. Considerable attention is concentrated on the substantiation of necessity of consideration of psychological aspects at employment, development and other important directions of personnel management. Corporate culture, being an integral attribute of a modern enterprise, embodies, on the one hand, a system of personnel motivation (at least some of its elements forming the basis of this system), and on the other hand it corresponds to the strategic settings of the organization. In other words, corporate culture is a link that combines staff motivation and enterprise strategy. The need for studying corporate culture is explained by the situation in modern enterprises, many of which, having achieved economic stability, require strengthening and motivation of the collective, the presence of additional (except material) methods of motivation of workers, in creating a favourable social and psychological climate. Different manifestations of culture in the organization have a motivational influence, inducing employees to work actively. Consequently, when creating a system of personnel motivation, it is necessary to take into account the existing corporate culture, its influence on the labour conduct of employees. The introduction of corporate culture should be based on executive discipline, interest in the work, creativity, innovation, creativity, and active work in the team, so it is important that the senior management has no reliable information about what status it is and what microclimate in the team. All these criteria affect the efficiency of work.

Key words: motivation, culture, corporate culture.

Актуальність даного дослідження обумовлюється тим, що значимість корпоративної культури сучасної організації дозволяє побудувати роботу організації та її ланок у єдиному напрямі, досягаючи кінцевої стратегічної мети підприємства, і навіть значно підвищити конкурентоспроможність організації.

Потреба в вивченні корпоративної культури пояснюється ситуацією на сучасних підприємствах, чимало з яких, досягнувши економічної стабільності, потребують зміцнення і мотивації колективу, перебування додаткових (крім матеріальних) способів мотивації працівників, у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

Проблематика корпоративної культури перспективна, так як вона здатна внести позитивний внесок у досягнення економічної та соціальної ефективності підприємств.

Метою статті є визначення ролі корпоративної культури у мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Основи дослідження корпоративної культури закладено відомими вченими, серед яких А. Сміт, Ф. Тейлором, Е. Мейо, Д. Мак Грегор, У. Оучі, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак Келланд, С. Адамс, В. Врум, М. Кемпелл, Л. Портер, Е. Лоулер, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Блейк, С. Дж. Сайлас, А. Бхайд, Р. Перо, Н. Тічі, В. Леонард, Т. Госс, Р. Паскаль, А. Томпсон, Я. Джонс, Д. Оліан, С. Рінз, М. Полліт, А. Стрікленд та ін. [1].

Мотивація є однією з функцій менеджменту. У загальному вигляді можна сказати, що мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до дії. Ці сили у кожної людини індивідуальні, знаходяться «всередині» неї або впливають ззовні, змушуючи робити ті або інші вчинки свідомо чи несвідомо [2, с.99].

Мотивація являє собою процес спонукання певних дій особи до певної поведінки. Потреби переходять в актуальний стан за допомогою певних прагнень та бажань особистості. Отриманий активний стан людини допомагає «зрушити з місця» і шукати можливості задоволення потреб.

Високий рівень мотивації співробітників дозволяє полегшити, спростити процес управління і швидше досягти організаційних цілей шляхом зниження рівня контролю за діяльністю суб'єктів управління, оптимізації їх роботи самими співробітниками, мінімізації часу і витрат на переконання працівників у необхідності змін і на їх впровадження [3].

Побудова системи мотивації персоналу в організації – складний процес, який, незважаючи на

унікальність кожної організації, підкоряється деяким загальним правилам. Так, Н.В. Яковенко виділяв наступні принципи побудови системи мотивування:

- відповідність корпоративній культурі;
- реалістичність (можливості реалізації системи в умовах конкретної компанії);
- прозорість (зрозумілість і справедливність);
- логічність і збалансованість;
- динамічність і гнучкість;
- системність побудови;
- відповідність очікуванням співробітників;
- націленість на певний результат [4, с.31].

Важливу роль у побудові ефективної системи мотивації персоналу грає корпоративна культура.

Корпоративна культура як основа формування мотивації персоналу на підприємстві сприяє розвитку у працівника самовіддачі. І якщо працівники самі ставлять перед собою цілі та роблять все можливе для їх реалізації, вони будуть працювати більш плідно та енергійно. Якщо ж керівник приділяє цьому увагу та формулює зі співробітниками цілі, досягнення яких піддається виміру за рівнем і термінами виконання, це значно збільшує продуктивність праці відділу або підприємства в цілому. Як наслідок відбувається підвищення ефективності управління підприємства [5].

У таблиці 1, наведено окремі складові корпоративної культури такі як, місія організації, корпоративні стандарти, традиції організації, фірмовий стиль.

Таблиця 1

Опис складових корпоративної культури, їх ролі в організації та мотивації персоналу

Складові корпоративної культури	Опис
1	2
Місія організації	Місія – це призначення організації. Під час її опису намагаються окреслити нішу організації на ринку. Місію можна розглядати як напрямок роботи всіх працівників організації. Формулювання місії у вигляді гасла називають слоганом. Місія як мотиваційний фактор відіграє роль стратегічної цілі, про яку знає кожен працівник і досягнення якої є сенсом роботи всіх людей на фірмі.
Корпоративні стандарти	Корпоративні стандарти – це сукупність корпоративних правил, які прийнято виконувати. До них належать: • відносини з колегами (відносини керівників і підлеглих, поведінка в конфліктних ситуаціях, правила взаємозамінності, спілкування при замовнику, порядок підвищення кваліфікації й навчання нового співробітника); • відносини із клієнтами (вітання, ведення переговорів, розмови по телефону, розрахунки, поведінка в конфліктній ситуації, прощання); • робоче місце (оформлення, підтримка порядку, поведінка на робочому місці, передавання його іншому виконавцеві); • відносини із зовнішнім середовищем (захист інтересів компанії, збереження комерційної таємниці, способи формування іміджу компанії). Корпоративні стандарти формують стиль поведінки працівників всередині та за межами організації.
Традиції організації	Ритуали і свята становлять суттєву частину корпоративної культури. Якщо корпоративні свята є добре організованими, то вони допомагають зближенню працівників фірми, особливо якщо останні беруть участь в організації корпоративних неформальних зустрічей. Застілля теж відіграє вагомий роль, тут знаходять задоволення такі потреби, як потреба у схваленні результатів праці, прагнення до спілкування, необхідність періодичного перебування в атмосфері свята. Відношення до історії організації теж є вагомим: повага до своїх коренів, вивчення історії виникнення та розвитку організації, пам'ять про людей, які починали справу, є ознакою високої культури. Вивчення історії організації важливе також для усвідомлення її корпоративної культури, мотивації діяльності. Якщо в організації відбулась зміна хоча б одного покоління працівників, то тоді її історія обростає легендами, міфами. Вони виникають внаслідок багаторазового переказу історій між працівниками і покликані в образній формі відобразити цінності організації. Герої і міфи – важливий елемент корпоративної культури, оскільки вони здійснюють сильний емоційний вплив на працівників і є етичними орієнтирами.

1	2
Фірмовий стиль	Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Його основними елементами є: товарний знак, прапор, фірмові кольори, комплект шрифтів, особливості дизайну виробленої продукції, документи і посвідчення, бланки, зовнішнє оформлення будівель, інтер'єри, фірмовий одяг або його елементи. Фірмовий стиль дає наступні переваги: • сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, виробляє почуття причетності до спільної справи, „виховує фірмовий патріотизм”; • позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми; • допомагає споживачу орієнтуватись в потоці інформації, одразу впізнавати потрібну фірму, підвищує ефективність реклами; • вказує споживачу, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар або послугу, гарантує його якість.

За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників [6]. Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації [7, с.17–19].

Мотиваційне значення корпоративної культури компанії важко переоцінити: норми компаній сприймаються працівниками як специфічні символи, мотивуючі до активної діяльності. Вони впливають на такі елементи, як потреби, інтереси та цінності працівника. При грамотному підході культура може стати потужним мотиватором та інструментом досягнення цілей організації.

Корпоративна система мотивації являє собою сукупність взаємопов'язаних методів мотивації персоналу, створення якої відбувається у відповідності з умовами зовнішнього і внутрішнього середовища і має своєю метою досягнення стратегічних цілей організації.

Головна мета корпоративної культури як основи формування мотиваційного механізму – це забезпечення прибутковості підприємства методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів тощо. Тому важливо, щоб усі зміни, які відбуваються на підприємстві та стосуються безпосередньо співробітників, відбувалися за їх безпосередньої участі.

Виходячи з викладеного можна сказати, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень, цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, еднають і мотивують персонал, надають змісту його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку.

У зв'язку з цим розробка корпоративної системи мотивації повинна включати в себе наступні етапи:

1. Визначення стратегії розвитку організації, у тому числі формулювання стратегічного і тактичного плану мотивації персоналу у відповідності зі стратегією фірми.
2. Формування кадрової стратегії організації, яка включає також мотиваційний менеджмент.
3. Створення корпоративної культури.
4. Побудова корпоративної системи мотивації персоналу на основі основних елементів корпоративної культури.

Впровадження корпоративної культури має ґрунтуватись на виконавчій дисципліні, зацікавленості в роботі, творчості, інноваційності, креативності, активній роботі в команді, тому важливо, щоб вище керівництво мало достовірну інформацію щодо того, у якому стані воно перебуває і який мікроклімат у колективі. Всі ці критерії впливають на ефективність праці [8].

Підвищення ролі корпоративної культури в ефективному управлінні людським капіталом буде сприяти використанню таких інструментів корпоративної культури, як розвиток застосовуваних способів навчання персоналу та підвищення його кваліфікації для подальшого кар'єрного зростання; використання нематеріальних форм мотивації працівників до праці; здійснення об'єктивної оцінки досягнень кожного працівника в результаті діяльності підприємства, що виражається у гідній оплаті його праці; поліпшення інформованості працівників про результати діяльності підприємства з використанням мережі інтернет; проведення корпоративів, спрямованих на усунення корпоративних конфліктів і зближення членів трудового колективу.

Не менш важливим напрямком формування мотиваційного механізму підприємства є створення і підтримання такої корпоративної культури підприємства, яка стимулює розвиток і самореалізацію кожного з її працівників.

Це пов'язано з тим, що керівники і підлеглі утворюють соціальне середовище, а в результаті їх взаємодії цілеспрямовано чи несвідомо формується певна етика поведінки, своя система цінностей. З поведінки людей складається корпоративна культура бізнес-компанії, яка багато в чому визначає кінцеві результати її діяльності. Поведінка членів колективу визначається їх інтересами, які можуть збігатися з цілями бізнес компанії, а можуть не співпадати, що є визначальною ознакою низької корпоративної структури [9, с.22–25].

Отже, корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом сучасного підприємства, з однієї сторони втілює в собі систему мотивації персоналу (принаймні, окремі її елементи, що складають основу цієї системи), а з іншої сторони вона відповідає стратегічним установкам організації. Інакше кажучи, корпоративна культура є ланкою, яка поєднує мотивацію персоналу і стратегію підприємства.

Висновки. Таким чином, корпоративна культура – один з найважливіших факторів мотивації працівників до ефективної трудової діяльності. Вона дозволяє збалансувати інтереси персоналу і компанії і виробити норми, гласні та негласні правила поведінки, що забезпечують ефективну організацію праці в організації.

Різні прояви культури в організації володіють мотиваційним впливом, спонукаючи працівників до активної роботи. Отже, при створенні системи мотивації персоналу необхідно враховувати існуючу корпоративну культуру, її вплив на трудову поведінку працівників.

Література

1. Томпсон-мл А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл А. А., Стрикленд III А. Дж. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 928 с.
2. Ильченко С. В. Мотивационный механизм в управлении поведением персонала / С. В. Ильченко // Вестник экспериментального образования : научно-методический электронный журнал. – 2015. – № 57. – С. 99–102.
3. Управление персоналом: корпоративная культура и управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>
4. Яковенко Н. В. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом в образовании / Н.В. Яковенко // Российское предпринимательство. – 2017. – № 3(87). – С. 31–32.
5. Волянська-Савчук Л. В. Корпоративна культура як основа формування мотивації персоналу на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук // Economy. Zarzdzanie. Wspczesne tendencje w nauce i edukacji 30.10.2016–31.10.2016. – Warszawa : Wydawnca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – С. 45–47.
6. Воронкова А. Е. Корпоративні: управління та культура : [монографія] / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура ; за заг. ред. Воронкової А. Е. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
7. Козлов В.О. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса / В.О. Козлов // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 6. – С.17–19.
8. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – Випуск № 1 (11). – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
9. Харский К. М. Корпоративная культура культовой компании / К. М. Харский // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 4. – С. 22–25.

References

1. Thompson-ml A. A., Strikland III A.J. Strategic management: concepts and situations for analysis. - Moscow: Publishing house "Williams", 2005. - 928 p.
2. Ilchenko S.V. Motivational mechanism in the management of personnel behavior / S.V. Ivchenko // Bulletin of experimental education: a scientific and methodical electronic journal. - 2015. - №57. - pp. 99-102.
3. Management of personnel: corporate culture and management. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/> - Last access: 02-09-2008. - Title from the screen.
4. Yakovenko N.V. The role of corporate culture in personnel management in education / N.V. Yakovenko // Russian Entrepreneurship. - 2017. - No. 3 (87). - P.31-32.
5. Volyanska-Savchuk L. V. Corporate culture yak basis of the formulation of motivational staff on the property / L.V. Volyansk-Savchuk // Economy. Zarzdzanie. Wspczesne tendencje w nauce i edukacji 30.10.2016-31.10.2016. - Warszawa: Wydawnca: Sp. z o.o. "Diamond trading tour", 2016. - P. 45-47
6. Voronkova A. Ye. Corporations: management of the culture: [Monographs] / A.E. Voronkova, M.M. Bab'yak, E.N. Korenev, I. V. Mazhura; For zag. Ed. doc. econ. Sciences, prof. Voronkova A.E. - Drogobich: Wimir, 2006. - 376 p.
7. Kozlov V.O. Formation and change of corporate culture in the process of company management during the crisis / V.O. Kozlov // Management of corporate culture. - 2014. - №6. - P.17-19
8. Kharchishina O.V. Motivation for staff on the fundamentals of organizational and organizational culture / O.V. Harchishina // Econom. Management. Інновації. - 2016. - Issue No. 1 (11) [Electronic resource]. - Available from: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
9. Kharsky K.M. Corporate culture of the cult company / K.M. Kharsky // Management of corporate culture. - 2011. - No. 4. - P.22-25

Рецензія/Peer review : 05.03.2018

Надрукована/Printed : 13.04.2018

Прорецензовано редакційною колегією