

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>

УДК 334.7.021

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ КОЛЕКТИВУ

INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON TEAM MOTIVATION AND ENGAGEMENT

Крикавський Євген Васильовичдоктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1847-586X>**Калинець Катерина Сергіївна**кандидат економічних, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2467-5929>**Krykavskyy Yevhen, Kalynets Kateryna**

Lviv Polytechnic National University

Формування та розвиток корпоративної культури є важливим елементом управління персоналом та рушієм розвитку організації. Особливості побудови корпоративної культури є унікальними та неповторними для кожної організації та визначають стратегію формування її маркетингу персоналу. Дана стаття вивчає особливості формування та розвитку корпоративної культури та можливості її впливу на економічну ефективність діяльності організації. Для досягнення даної мети нами було проведено дослідження впливу розвитку корпоративної культури компанії на мотивацію праці її працівників. Результати дослідження підтвердили те, що розуміння змісту корпоративної культури, усвідомлення цілей та завдань розвитку організації позитивно впливають на ставлення працівників до праці. Водночас ми з'ясували, що неформальні корпоративні заходи підвищують рівень розвитку корпоративної культури та сприяють взаємодії працівників в процесі праці. Особливу цінність даного дослідження формує те, що ми розглянули ментальні парадигми відношення працівників до праці через анкетування працівників, які працюють в транснаціональних компаніях.

Ключові слова: корпоративна культура, неформальні корпоративні заходи, ментальні парадигми праці, рівні розвитку корпоративної культури, мотивація.

The corporate culture determines the way of companies develop in the field of personnel management. The essence of corporate culture is a specific form of existence of an interdependent system, which includes a hierarchy of values that dominate among the organization's employees and a set of methods of their implementation that prevail in it at a certain stage of development. The corporate culture makes it possible to solve two key problems: to establish optimal relations of the enterprise with the external environment (external adaptation) and to promote stable and productive work of personnel on a partnership basis (internal integration). The national mentality is an important factor and a basic category in the formation of corporate culture. Depending on the national mentality and the structures embedded in it, there can be various manifestations of the economic mentality in the attitude to work. An opinion difference on the solution to organizational issues due to national peculiarities can lead to both a decrease in the economic efficiency of the enterprise and to the termination of the organization's activities. In this article, we analyzed mental paradigms of attitude to work. On the basis of Hostede-Shein's Integrated model of corporate culture, we conducted a survey of the level of development of organizations' corporate culture with foreign capital using the questionnaire method. As a result, it was established that corporate culture plays a significant role in influencing the efficiency and productivity of the company's activities. A positive internal corporate climate among the company's employees contributes to the growth of employees' motivation to perform tasks. Understanding the goals and tasks (mission) of the company's activities can increase the quality of the performance of these tasks. Also, awareness of the ultimate goals of the company's activities is an effective tool for increasing trust in the company's management. At the same time, informal corporate events (joint trips, involvement of employees in the corporate sports team, etc.) have a positive effect on the cohesion of the labor team and strengthen the interaction of employees in the process of completing tasks. As a basis for creating and establishing interaction in the team, corporate culture is a driving factor in increasing the economic efficiency of the company's activities. Also, it was

found that the corporate culture has a direct connection with the individual vision of the career development of the employees. At the same time, individual development is often considered as an integral element of the collective growth and development of the company.

Keywords: corporate culture, informal corporate events, mental paradigms of work, levels of corporate culture development, motivation.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічного розвитку підприємства варто розглядати як складну систему взаємодії внутрішньоорганізаційного середовища, основою якого є корпоративна культура. Корпоративна культура (КК) – це специфічна форма взаємодії системи організації компанії, яка передбачає ієрархію цінностей, що об'єднують трудовий колектив, та способів їх реалізації, з метою досягнення стратегічних цілей діяльності цієї організації [1, с. 449].

Вивчення особливостей формування КК було започатковано у вченнях М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ч. Барнарда, Г. Саймона [2]. Висновки авторів дослідження про необхідність «осмисленого життя для індивідуума в компанії», розвитку «почуття групової причетності» стали основою визначення потреб працівників, які визначають їх поведінку з позиції формування КК [3].

Корпоративна культура для кожної організації формується відносно індивідуальних бачень її засновників. Вона, ніби живий організм, розвивається під впливом чинників взаємодії людей, що залучені в діяльність компанії. Ця своєрідна суміш індивідуальних бачень, вмінь, культури та світогляду, що об'єднана єдиною метою діяльності компанії. Запозиченими в формуванні КК можуть бути окремі правила, структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах та обумовлюються особливостями суспільного розвитку [2]. Кожен колектив особливий за своїм складом, структурою, специфікою діяльності та взаємодії. Все це і є основою розвитку корпоративної культури організації. Особливе значення в процесі формування КК належить історії заснування підприємства, формування його організаційної структури, взаємодії працівників між собою та між керівництвом компанії, традиціям тощо [4].

Корпоративна культура підприємства дозволяє вирішити такі основні завдання взаємодії персоналу: встановити взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії (т.з. зовнішня адаптація) та формувати високий рівень залученості персоналу до процесу роботи на засадах партнерства та кооперації (т.з. внутрішня інтеграція)

[5, с.304]. Завдяки цьому корпоративна культура може визначати трудову поведінку, мотивацію працівників, стимулювати особистісний та кар'єрний розвиток персоналу. Саме тому можна стверджувати, що КК визначає систему координат внутрішньої та зовнішньої взаємодії людей, залучених до діяльності організації. Вона дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі кожної людини із загальною метою діяльності компанії, формуючи спільний культурний простір корпоративної поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як форму управління персоналом організації досліджують починаючи з 1980-х років. Важливо відзначити праці таких відомих вчених-науковців: Т. Пітерс та Р. Уотермен. Значний внесок у дослідження проблем формування КК належить І. Ансоффу, М. Армстронгу, П. Вейлу, М. Грачову, Г. Даулінгу, А. Маслоу, Б. Мільнеру та Р. Рюттенгеру, які вперше визначили особливості створення корпоративної культури в організаціях [6, с. 83]. Особливості формування корпоративної культури вивчають такі вітчизняні вчені: А. М. Колот, О. А. Грішнова, Г. А. Дмитренко, В. А. Євтушевсько, Г. В. Назарова, О. Ф. Новікова, Л. Г. Панченко, С. Р. Пасека, М. В. Семикіна та ін. [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте потрібно зазначити, що визначені автори вивчають теоретичні засади формування КК та її впливу на діяльність організації. Вони ґрунтуються на методах спостереження, узагальнення, вивчення досвіду формування тощо. Однак, експериментальне дослідження впливу виробничих відносин на ефективність діяльності компанії поки що не отримали достатнього й системного аналізу в наукових дослідженнях. Тому ця проблема корпоративної культури до нашого часу є відкритою для розробки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю даного дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури організації методом експериментального дослідження.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань: (1) аналіз про-

блеми створення та розвитку корпоративної культури організацій; (2) діагностика індивідуальних показників оцінки рівня впливу КК; (3) оцінка індивідуальних чинників мотивації праці в аспекті розвитку КК організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними функціями КК є: організаційна ідентичність персоналу компанії, визначення цінностей та стратегічних завдань розвитку компанії, командна взаємодія в процесі досягнення цих цілей (формування компетенцій та робочого менталітету як структурного елемента трудового потенціалу компанії) [7]; адаптація та мотивація персоналу діяльності компанії (організованість і залученість

персоналу); формування індивідуальної відповідальності за результати колективної діяльності.

Формування національної свідомості та культурних цінностей є важливим чинником, що формує цінності та стратегію розвитку КК. Національна самобутність в контексті корпоративної взаємодії персоналу охоплює психологічні основи розвитку суспільства країни загалом. В її основу закладено такі категорії як “національний менталітет” і “менталітет соціальної взаємодії в суспільстві”. Їх взаємозалежність вивчається різними світоглядними науками: філологією, культурологією, історією суспільного розвитку, психологією господарю-

Таблиця 1

Парадигми ментального сприйняття праці в суспільстві

Ментальна парадигма	Сутність ознаки, настанови
I. Західна парадигма сприйняття праці	Праця як важке специфічне людське здобуття матеріальних достатків (праця як довічна приреченість). Трудівники та господарські класи виконують найнижчі функції – добування засобів існування.
Антична ментальність	Мотив діяльності – “жадність”. Люди – раби праці (економічної), хоч є вільне мистецтво – воно бездіяльне. Отже, бінарна опозиція: економічна праця – рабська бездіяльність; мистецтво – вільне, дає відчуття свободи.
Християнська ментальність сприйняття праці	Праця як форма людської життєдіяльності. Це фактор людської активності спрямований на перетворення світу.
Реформація XVI–XVII ст. (промислова революція)	Праця – це засіб існування. Праця як джерело багатства. Культ підкорення природи.
Класична політекономія	Звужене поняття праці до виробничої праці, що об’єктивується в матеріальних здобутках і зводиться кількісно до робочого часу як абстрактної міри вартості. Трудова теорія вартості. “Час – гроші” набуває особливого значення, коли час праці стає мірою багатства.
Антикапіталістична ментальність 60–70 р. XX ст.	Відокремлення праці від творчої діяльності. Переосмислення виробничої діяльності. Комп’ютеризація й автоматизація, що зумовлює скорочення трудомісткості виробничої діяльності; праця перестає бути основою життя.
II. Японська ментальність 70–80 р. XX ст. Модель економічного зростання	Фірмовий патріотизм, система страт та родинних зв’язків, колективне управління, зрівняльний метод винагороди за працю.
III. Американська трудова ментальність	Індивідуалізм, формальні трудові стосунки, вузька спеціалізація. Орієнтація на майбутнє, прагматизм та утилітаризм життєвого стилю, обмеженість духовних надбань інших народів. Сприйняття роботи у форматі “job” – як сукупності трудових завдань, тобто позитивістсько-технологічне розуміння праці.
IV. Трудова європейська модель	Співвідношення праці як внутрішнього обов’язку та ідентифікації з державою.

Джерело: [8, с. 1032]

вання, соціологією, політологією та іншими галуззями суспільного буття.

Залежно від ментальності національної самобутності й особливостей індивідуального сприйняття можна виокремити різні форми господарської ментальності щодо виконання трудових завдань, зокрема: “трудоий стаж і розвиток – соціальне забезпечення”; мотивованість – бездіяльність тощо. У таблиці 1 відображено парадигми ментального сприйняття праці в суспільстві. Це сприйняття визначається впливом ментального відчуття часу внаслідок оцінки звичаїв, віку, соціуму на індивідуальне ставлення до праці.

Отже, особливостями українського трудового менталітету є: працелюбність, бажання спокійної, незалежної, сповненої життєвої філософії праці. Добробут асоціюється з працею і заслуговує на високу повагу. Також присутня своєрідна фанатичність до процесу праці, що проявляється в бажанні популяризувати власну зайнятість та роботу. Ментальною специфічною ознакою трудового статусу є сам процес праці, задоволення від неї, а не добробут чи дохід. Український трудовий менталітет ґрунтується на міцному духовному фундаменті. Духовна складова є основою світосприйняття й трудової активності.

Засновникам компаній варто враховувати змінні, що формують соціально-культурне середовище діяльності організацій. В цьому аспекті, варто враховувати глокалізаційний аспект, що заснований на локальних проявах глобалізаційних зрушень. Адже організаційна культура ґрунтується на основі національної культури, яка піддається впливу міжнародних зрушень [9].

З метою виміру парадигми культурного розвитку організацій, ми застосували модель крос-культурного менеджменту Гертом Хофстеде та Е. Шейна [9]. Основою даної моделі є чотири фактори організаційної культури: дистанція влади (PDI), відхилення від невизначеності (UAI), індивідуалізм (колективізм) (IDV), мужність (жіночність) (MAS). Дана технологія виміру організаційної культури припускає:

- вивчення «внутрішніх» показників кожного параметру;
- оцінку цих показників за прийнятою шкалою Лайкерта;
- визначення інтегрованої оцінки через середнє арифметичне їх варіантів;
- побудову профілю корпоративної культури компанії.

Метод Г. Хофстеде використовується для визначення культурних розходжень на рівні країни. При аналізі цієї бази даних частина індивідуальних розходжень усереднюється і вдається виділити ті розходження, що були пов'язані з організаційними культурами.

Модель Г. Хофстеде, згодом була інтегрована в модель Е. Шейна [10], що ґрунтується на побудові корпоративної культури за рівнями корпоративного розвитку. Отримана модель, представлена в таблиці 2.

На основі оцінки цінностей визначених в таблиці 2, ми провели дослідження залученості працівників до праці методом анкетування (N = 258). Значення окремо взятого фактора корпоративної культури, оцінюється за 5-ти бальною шкалою Лайкерта і розраховуються величини аспектів та рівнів за формулою:

$$F = \sum n 1/NP 100\%, \quad (1)$$

Таблиця 2

Інтегрована модель КК Хостеде-Шейна

Аспекти КК Рівні КК	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності	Мужність	Колективізм	Довгострокова орієнтація
Поведінковий рівень	Ритуали поваги	Планування і дотримуватися планів	Формування корпоративної довіри	колегіальні обговорення і рішення	Досягнення стратегічних планів
Цінності і норми	Кар'єрне зростання	Планування як цінність	Цінність індивідуального успіху	Афіліація як цінність	Довгострокове планування
Світогляд	Класова структура соціуму	Сприйняття регулярності світу	Індивідуальний успіх	Колективізм і патріотизм	Відчуття свого місця в історії

Джерело: [11, с. 337]

де F – значення фактора організаційної культури партнера по підприємству за участю іноземного капіталу;

n – кількість отриманих балів;

N – кількість питань у блоці;

P – кількість анкет.

При адаптації методів Г. Хофстеде та Е. Шейна щодо визначення величини аспектів корпоративної культури базується на аналізі результатів проведеного анкетування, у якому працівники оцінюють кожен окремо взятий фактор: чинники мотивації, бажання працювати в колективі, дружність колективу працівників, розуміння корпоративних цінностей, усвідомлення стратегічних цілей і завдань діяльності компанії тощо. Показники аспектів корпоративної культури дозволяють виявити специфіку організаційних культур, що характерна для країн з високим і низьким значенням відповідних факторів.

Результати дослідження показали, що цінності компанії ($F = 3.307, p < 0.001$), можливість професійного розвитку ($F = 4.266, p < 0.05$) та розуміння стратегічних напрямів розвитку компанії ($F = 4.141, p < 0.05$) мають позитивний значний вплив на розвиток корпоративної культури, що, в свою чергу, позитивно вплинуло на довіру до компанії ($F = 4.762, p < 0,001$).

Далі також було виявлено, що залученість до корпоративної культури позитивно впливає на мотивацію праці ($F = 3.668, p < 0,001$). Результати також показали, що інтеграція працівника в розуміння цілей і завдань діяльності компанії має значний вплив на якість роботи ($F = 4.273, p < 0.05$), та рівень довіри до керівництва компанії ($F = 3.640, p < 0,001$). Водночас було виявлено, що неформальні корпоративні заходи підвищують рівень згуртованості трудового колективу ($F = 5.349, p < 0,001$) та позитивно впливають на моральний клімат всередині організації ($F = 4.739, p < 0.001$).

Висновки. Існує декілька важливих результатів дослідження, які варто відзначити. Ми

встановили, що корпоративна культура має значний вплив на ефективність та продуктивність діяльності компанії. Позитивний внутрішньокорпоративний клімат серед працівників компанії підвищує мотивацію працівників щодо виконання робочих завдань. Розуміння цілей та місії діяльності компанії підвищує якість виконання цих завдань. Також усвідомлення кінцевих цілей діяльності компанії є ефективним інструментом для зростання довіри до керівництва цієї компанії. Водночас, неформальні корпоративні заходи (спільні подорожі, залученість працівників в корпоративну спортивну команду тощо) позитивно впливає на згуртованість трудового колективу та підсилює взаємодію працівників в процесі виконання завдань. Як основа для створення та налагодження взаємодії в колективі, корпоративна культура є рушійним чинником підвищення економічної ефективності діяльності компанії.

В процесі дослідження було виявлено, що корпоративна культура має прямий зв'язок з індивідуальним баченням кар'єрного розвитку працівників. При цьому, індивідуальний розвиток часто розглядаються як невід'ємний елемент колективного зростання та розвитку компанії.

Отже, результати свідчать про те, що компанії повинні ретельно аналізувати та впроваджувати корпоративну культуру, інвестувати достатньо ресурсів в її розвиток, щоб покращити показники діяльності компанії в цілому. Вони повинні застосувати різні індивідуальні тригери мотивації працівників, щоб створювати позитивний внутрішньокорпоративний клімат, використовуючи різні методи залученості персоналу. Вони включають адаптацію та розвиток персоналу, внутрішньокорпоративну комунікацію, застосування системи винагород тощо. Отже, майбутні дослідження повинні вдосконалити та повторно протестувати вплив окремих чинників мотивації праці на розвиток корпоративної культури з більш широкою, більш диверсифікованою глобальною вибіркою учасників дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 449–456.
2. Gable, E. (1998). Spectacular Nature: Corporate Culture and the Sea World Experience: Spectacular Nature: Corporate Culture and the Sea World Experience. *American Anthropologist*, 100(4), 1054–1055. DOI: <https://doi.org/10.1525/aa.1998.100.4.1054>.
3. Tansley, C., & Watson, T. (2000). Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS). *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 108–122. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00068>.

4. Mukha, S. V. (2019). Modern Ukrainian Corporate Culture and Transformation of Business Processes. *Business Inform*, 5(496), 204–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-204-209>.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
6. Neuhauser, P., Bender, R., & Stromberg, K. L. (2000). *Culture.com : building corporate culture in the connected workplace*. Toronto: J. Wiley & Sons Canada.
7. Schwartz, H., Davis, S. M., & American Management Association. (1991). *Corporate culture*. New York, N.Y.: American Management Association.
8. Родіонова О. Ю. Організація управління трудовими ресурсами в структурі формування організаційної культури підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Вип. 255. Т. 4. С. 1030–1035.*
9. Богацька Н. М., Єлізарова Т. О. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. науки*. 2009. № 10. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/
10. Hayton, J.C., George, G., & Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship : A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>.
11. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навчальний посібник. Київ : Видавництво Європейського університету, 2002. 337 с.

REFERENCES:

1. Babych O. Osnovni zasady stvorennia korporativnoi kultury yak instrumentu upravlinnia. *Visnyk UADU*. 2003. № 2. P. 449–456.
2. Gable, E. (1998). Spectacular Nature: Corporate Culture and the Sea World Experience: Spectacular Nature: Corporate Culture and the Sea World Experience. *American Anthropologist*, 100(4), 1054–1055. DOI: <https://doi.org/10.1525/aa.1998.100.4.1054>.
3. Tansley, C., & Watson, T. (2000). Strategic exchange in the development of Human Resource Information Systems (HRIS). *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 108–122. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00068>.
4. Mukha, S. V. (2019). Modern Ukrainian Corporate Culture and Transformation of Business Processes. *Business Inform*, 5(496), 204–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-204-209>.
5. Balabanova L. V., Sardak O. V. Orhanizatsiia pratsi menedzhera. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : VD «Professional», 2004. 304 s.
6. Neuhauser, P., Bender, R., & Stromberg, K. L. (2000). *Culture.com : building corporate culture in the connected workplace*. Toronto: J. Wiley & Sons Canada.
7. Schwartz, H., Davis, S. M., & American Management Association. (1991). *Corporate culture*. New York, N.Y.: American Management Association.
8. Rodionova O. Iu. Orhanizatsiia upravlinnia trudovymy resursamy v strukturі formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. pr. Dnipropetrovsk: DNU, 2009. Vyp. 255. T. 4. P. 1030–1035.*
9. Bohatska N. M., Yelizarova T. O. Korporativna kultura ta osoblyvosti yii rozvytku v Ukraini. *Ekon. nauky*. 2009. № 10. URL: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm.
10. Hayton, J.C., George, G., & Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship : A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>.
11. Palekha Yu.I. Kliuchi do uspiyku, abo orhanizatsiina ta upravlinska kultury : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, 2002. 337 p.