

УДК 005.73:331

Мосійчук І. В.*к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування*

E-mail: mosiychuk_i@ukr.net

Самаріна К.А.*студентка V курсу спеціальності «Менеджмент і адміністрування»**Житомирський державний університет імені Івана Франка*

E-mail: sikora.kira@gmail.com

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В статті визначено соціально-економічну сутність поняття «мотивація», «корпоративна культура», а також вказано, що важливим чинником в управлінні колективом є мотиваційний механізм менеджменту. Наведено недолік українських організацій в системі мотивації персоналу. Розкрито систему навчання та підвищення кваліфікації працівників організації, а також соціально-психологічні методи як сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини та розвиток корпоративної культури. Розглянуто методи навчання персоналу, які застосовуються на підприємствах, навчання поза робочим місцем та навчання за межами організації. Вказано на необхідність використання найперспективнішої форми навчання персоналу підприємств – модульну систему. Виділено три основні напрями вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації персоналу в організаціях, а також спектр причин, які роблять кількісну оцінку ефективності корпоративної культури проблематичною. Зазначено роль конфлікту в організації та його види. Доведено, що корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином, в організаційній поведінці працівників. Запропоновані шляхи стабілізації психологічного клімату в організаціях.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація персоналу, система мотивації, конфлікт, психологічний клімат, методи, навчання.

Постановка проблеми. Продуктивність будь-якого процесу, що здійснюється та контролюється людьми, в значній мірі залежить від професіоналізму його виконавців. При цьому важливим чинником в управлінні колективом є мотиваційний механізм менеджменту, який використовується на підприємстві. Для того, щоб підключити людину до вирішення певної задачі, необхідно чітко знати і усвідомлювати, що рухає людиною, що спонукає її до дій і до чого вона прагне, виконуючи певну роботу.

Всі люди працюють заради чогось. Одні прагнуть до матеріального благополуччя, інші працюють задля здобуття певного іміджу чи слави, треті прагнуть до влади, а четверті просто люблять свою роботу. Ці та багато інших обставин, які спонукають людину до активної діяльності, називаються мотивами, а їх застосування – мотивацією.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що ефективна система мотивації персоналу є одним з найбільш істотних факторів підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій, його корпоративної культури. Водночас теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації потребують подальшої розробки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених проблема мотивації персоналу, корпоративної культури висвітлена у працях Вигодського Л.С., Дмитренка Г.А., Дятлова В.А., Єгоршина А.П., Завадського Й.С., Кібанова А.Я., Маліка М.Й. і ряду інших фахівців. Але спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу та корпоративної культури організації.

Виклад основного матеріалу. Культура являє собою велику галузь явищ матеріального і духовного життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення організації і поділяються більшістю співробітників.

Корпоративна культура – це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності [3].

Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином в організаційному поведінці працівників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньо системних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в організаційному поведінці співробітників відповідно до прийнятих норм і визнаними цінностями, які об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Загалом, мотивація – це діяльність, яка активізує весь колектив підприємства та окремих працівників, спонукає їх ефективно працювати для виконання цілей. Тільки той керівник досягає успіху, який визнає людей основою розвитку організації.

Сучасні теорії мотивації персоналу і застосування їх на практиці доводять, що далеко не завжди матеріальні стимули спонукають людину працювати старанніше. Адже у кожної людини є свої власні спонукання,

що змушують віддавати роботі максимум зусиль. Оволодівши сучасними технологіями мотиваційної діяльності, керівник в змозі значно розширити свої можливості в залученні робітника до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей компанії [8].

Суттєвим недоліком українських підприємств є недооцінка здібностей та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях. А, як відомо, людський потенціал для підприємства – це основна конкурентна перевага. Наразі необхідно, щоб весь персонал організації діяв як згуртована команда з чітким баченням майбутнього, ясним уявленням про своє значення і мотивацією на самостійні дії для досягнення поставлених цілей. Добре навчений, мотивований і організований персонал визначає долю підприємства.

Надзвичайно важливим є вибір форми і методу навчання персоналу. Все різноманіття існуючих методів навчання можна розбити на дві великі групи (рис. 1).



Рис. 1. Методи навчання персоналу, які застосовуються на підприємствах

Система навчання та підвищення кваліфікації працівників організації буде ефективною лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи з управління персоналом – системою стимулювання праці (оплата праці, премії, пільги, моральні стимули), робота з резервом на керівні посади, програмами розвитку персоналу тощо.

Навчання поза робочим місцем – воно більш ефективне, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами і відволіканням

працівника від його службових обов'язків. При цьому свідомо змінюється середовище і працівник відривається від повсякденної роботи [2].

Навчання за межами організації – може відбуватися за багатьма напрямками і багатьма способами: це навчання в спеціалізованих центрах та інститутах щодо підвищення кваліфікації або через прослуховування спеціалізованих систематичних курсів. У багатьох випадках дуже ефективним є направлення фахівців на конференції, конгреси або симпозиуми, де обговорюються проблеми, що зачіпають діяльність фірми.

Вибір між власними навчальними програмами, підготовленими і розробленими безпосередньо організацією, і зовнішніми програмами не завжди простий. Зрозуміло, що компанія набагато краще контролює зміст і формат власних програм, адже у разі необхідності в них легше можна внести зміни. Такі програми дозволяють більш тісно пов'язати процес і результати навчання з інтересами організації, її цілями і стратегією.

Сьогодні багато великих фірм проводять навчання та тренінги своїми силами. З іншого боку, якщо працівники відвідують курси чи семінари, які організуються за межами організації, то це відкриває перед ними нові можливості поглянути на свою роботу і свою компанію в більш широкій перспективі. Часто навчання за межами компанії дає можливість встановити досить тісні контакти з представниками споріднених організацій, поділитися власним досвідом і перейняти успішний досвід своїх колег [4].

Найперспективнішою формою навчання персоналу підприємств є модульна система. Вона передбачає самостійне вивчення слухачем (учнем) навчального матеріалу відповідно до індивідуального плану, відпрацювання професійних вмінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу та тестування, що передбачає перевірку рівня засвоєння професійних знань та вмінь слухачем (учнем). Роль

педагогічного працівника зводиться до консультування, інструктування, координації навчання слухачів та їх тестування.

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Можна виділити три основні напрями вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації персоналу в організаціях (рис. 2).



Рис. 2. Напрями вдосконалення нематеріальних методів мотивації працівників організації

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями.

Психологічний клімат як термін з'явився в менеджменті порівняно нещодавно, тому що раніше цій стороні управління приділяли недостатньо уваги і розглядали переважно технічні моменти, пов'язані з економічною

стороною. Лише в 20-ті роки ХХ століття вперше широко було поставлено питання про те, що психологічний клімат у колективі має не менше значення, ніж інші аспекти діяльності. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю і задоволенням, з яким люди ходять на роботу. Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати [6].

Можна запропонувати такі шляхи стабілізації психологічного клімату в організаціях:

- створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
- періодично проводити з робітниками наради, на яких в першу чергу акцентувати увагу на позитивних моментах та досягненнях організації;
- не намагатися зруйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не наносять організації реального збитку [10].

В колективах часто виникають виробничі ситуації, в ході яких між людьми виявляються протиріччя з широкого кола питань. Самі по собі ці розбіжності і протиріччя можуть виступати як позитивний фактор руху творчої думки. Однак, стаючи гострими, вони можуть перешкоджати успішній спільній роботі і вести до конфліктів.

Конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і призводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним керують. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, вид, можливі наслідки для того, щоб вибрати найбільш ефективний метод його вирішення, або ж навпаки – сприяти його поширенню [1].

Система мотивації співробітників має бути прозорою, щоб попередити виникнення конфліктних ситуацій на основі несправедливого стимулювання. Кожен працівник повинен знати, що за виконання роботи з високим рівнем якості, за виявлену ініціативу, за творчий підхід до рішення завдань, він отримає відповідну винагороду у вигляді премії, посадової надбавки, додаткового дня до відпустки, а також визнання з боку керівника і колег.

Корпоративна культура існує незалежно від того, чи застосовуються спеціальні методи її формування керівництвом підприємства, проте в такому випадку, організаційна культура може мати демотивуючий вплив на співробітників, нейтралізувати вплив мотивуючих чинників. Формування корпоративної культури сьогодні є одним з найважливіших елементів системи стимулювання персоналу [5].

В основі корпоративної культури лежать такі категорії, як: цінності, норми поведінки, традиції, колективна пам'ять, мотиваційні очікування, задоволеність тощо, які мають якісний характер, тому кількісна оцінка ефективності корпоративної культури організації значно ускладнена. Кількісна оцінка ефективності рівня корпоративної культури ускладнена також через специфічні особливості процесу формування і зміни корпоративної культури організації.

Виділимо спектр причин, які роблять кількісну оцінку ефективності корпоративної культури проблематичною:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні фактори;
- оцінювання ефективності корпоративної культури значно ускладнює і часовий лаг, оскільки формування корпоративної культури – це тривалий процес;

– реалізація заходів із формування корпоративної культури організації пов'язана з соціально-психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;

– успішні результати діяльності організації можуть бути наслідком не тільки високої корпоративної культури, тому складно виокремити автономність впливу саме корпоративної культури на результати організації загалом [7].

Досягнення головної мети створення корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу, призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Висновки. Мотивація та її рівень на сьогоднішній день залишаються важливим інструментом менеджерів, який стає одним із ключових моментів при постановці цілей і прийнятті кадрових рішень в організації. На сьогоднішній день існує два методи мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна мотивація. Система нематеріального стимулювання персоналу підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дає змогу одночасно задовольнити різні потреби працівників. До нематеріальної мотивації можна віднести такі види заохочень, як просування по кар'єрній драбині, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, а також навчання, підвищення кваліфікації, обіди, путівки тощо.

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

Список використаних джерел:

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64–72.
2. Гирик О. Корпоративна соціальна відповідальність : [підручник] / [Гирик О., Денис О., Дубовик О.; ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнецова]. – К. : УБС НБУ, 2009. – 258 с.
3. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
4. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні / М.Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис : [зб. наук. праць]. – Х. : ХАІ, 2011. – № 1. – С. 37–44.
5. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 728 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І.Н. Карпунь // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 529–533.
8. Марченко О.С. Мотивація інтелектуальної праці як складова системи управління знаннями / О.С. Марченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний прогрес та ефективність виробництва/2010/58/NTU_XPI_58_2010_9.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/58/NTU_XPI_58_2010_9.pdf).
9. Ніколайчук О.А. Врахування мотиваційних аспектів при побудові стратегії управління інтелектуальним капіталом на гірничо-збагачувальних

підприємствах Кривбасу / О.А. Ніколайчук // Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств : матер. II Всеукраїнської науково-практ. конф. (Кривий Ріг, 23–24 квітня 2013 р.). – Кривий Ріг : КЕІ КНУ, 2013. – Ч. 1. – С. 299–305.

10. Федулова Л.І. Економіка знань : підручник / Л.І. Федулова. – К., 2009. – 600 с.

REFERENCES:

1. Anishchenko V.O. Rol' korporatyvnoi kul'tury u pryiniatti rishen' [The Role of Corporate Culture in the Decision-Making] / V.O. Anishchenko // Aktual'ni problemy ekonomiky [Current Issues of Economy]. – 2009. – № 3. – 64–72. (in Ukrainian).

2. Gyryk O. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist [Corporate Social Responsibility] : [pidruchnyk] / [Gyryk O., Denis O., Dubovyk O.; red. T.S. Smovzhenko, A.Ya. Kuznetsova]. – К. : UBS NBU, 2009. – 258 (in Ukrainian).

3. Hetman, O.O., Shapoval, V.M. (2010). Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).

4. Dmytrenko M.I. Metodologichni zasady doslidzhennia korporatyvnoi kul'tury v sotsial'no-filosofs'komu znanni [Methodological Principles of the Research Study of the Corporate Culture in the Social and Philosophical Knowledge] / M. I. Dmytrenko // Gumanitarnyi chasopys [Humane Journal] : [zb. nauk. prats']. – КН. : КНАІ, 2011. – № 1. – 37–44 (in Ukrainian).

5. Ivanilov, O.S. (2009). Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).

6. Kolot, A.M. (2002). Motivatsiia personalu [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).

7. Karpun', I.N. (2008), „Motyvacija i stymuljuvannja innovacijnoi' dijal'nosti pidpryjemstva”, Problemy ekonomiky ta upravlinnja, № 628, 529–533 (in Ukrainian).

8. Marchenko, O.S. (2010), Motyvacija intelektual'noi' praci jak skladova systemy upravlinnja znannjamy, available at: www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/ vestnik/Tehnichnyj progres ta efektyvnist' vyrobnyctva/2010/58/NTU_XPI_ 58_2010_9.pdf (in Ukrainian).

9. Nikolajchuk, O.A. (2013), „Vrahuvannja motyvacijnyh aspektiv pry pobudovi strategii' upravlinnja intelektual'nym kapitalom na girnycho-zbagachuval'nyh pidpryjemstvah Kryvbasu”, Aktual'ni problemy i progresyvni naprjamky upravlinnja ekonomichnym rozvytkom vitchyznjanyh pidpryjemstv, materialy II Serija: Ekonomichni nauky 134 Vseukrai'ns'koi' naukovo-praktychnoi' konferencii', kvitnja 23–24, 2013 r., KEI KNU, Kryvyj Rig, Ch. 1, 299–305(in Ukrainian).

10. Fedulova, L.I. (2009), Ekonomika znan', Kyev, 600 (in Ukrainian).

МОСИЙЧУК И. В., САМАРИНА К. А. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В статье определены социально-экономическую сущность понятия «мотивация», «корпоративная культура», а также указано, что важным фактором в управлении коллективом является мотивационный механизм управления. Приведены недостаток украинских организаций в системе мотивации персонала. Раскрыто систему обучения и повышения квалификации работников организации, а также социально-психологические методы как совокупность специфических приемов воздействия на личностные отношения и развитие корпоративной культуры. Рассмотрены методы обучения персонала, применяемые на предприятиях, обучение вне рабочего места и обучение за пределами

организации. Указано на необходимость использования перспективной формы обучения персонала предприятий - модульную систему. Выделены три основных направления совершенствования социально-психологических методов мотивации персонала в организациях, а также спектр причин, которые делают количественную оценку эффективности корпоративной культуры проблематичной. Указано роль конфликта в организации и его виды. Доказано, что корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом, в организационной поведении работников. Предложены пути стабилизации психологического климата в организациях

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация персонала, система мотивации, конфликт, психологический климат, методы, обучение.

MOSIICHUK I. V., SAMARINA K. A. CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION AS THE ELEMENT OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM

The article defines the socio-economic essence of the concept of "motivation", "corporate culture", and also specifies that an important factor in the management of the team is the motivational management mechanism. The lack of Ukrainian organizations in the system of motivation of personnel is presented. The system of training and professional development of employees of the organization, as well as socio-psychological methods as a set of specific methods of influence on personal relations and development of corporate culture are revealed. The methods of training of the personnel used in the enterprises, training outside the workplace and training outside the organization are considered. The necessity of using the most promising form of training of the personnel of enterprises is indicated - the modular system. There are three main directions of improvement of socio-psychological methods of motivation of

personnel in organizations, as well as a range of reasons that make quantitative assessment of the effectiveness of corporate culture problematic. The role of the conflict in the organization and its types are indicated. It is proved that corporate culture is oriented on the internal environment and manifests itself, above all, mainly in the organizational behavior of employees. Proposed ways to stabilize the psychological climate in organizations

Keywords: corporate culture, motivation of staff, system of motivation, conflict, psychological climate, methods, training

Стаття надійшла до редакції 20.06.2017 р.

Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Мосійчук Ірина Вікторівна	Mosiichuk Iryna
Науковий ступінь/ Scientific degree	к.е.н.	Phd
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування	Senior lecturer of department of management and administration
Установа/ Establishment	Житомирський державний університет імені Івана Франка	Zhytomyr Ivan Franko State University

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Самаріна Кіра	Samarina Kira
Науковий ступінь/ Scientific degree	-	-
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	студентка	student
Установа/ Establishment	Житомирський державний університет імені Івана Франка	Zhytomyr Ivan Franko State University