

*Н.І. Котова, к.е.н.*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Світова економічна криза негативно позначилася на діяльності більшості українських підприємств. На даний момент одним із завдань менеджерів є пошук шляхів виходу з кризи. Його вирішення має бути ефективним і не потребувати значних грошових витрат. У цьому аспекті все більше уваги привертається до управління персоналом. Простежується перехід до нелінійних моделей управління, що передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників через мотивування, які поєднують як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх належить феномен корпоративної культури. Корпоративна культура може стати тим інструментом, який дозволить поліпшити клімат у колективі, посилити прив'язаність до рідного підприємства та мотивацію до праці, а також підвищити її продуктивність за відносно невисоких грошових витрат. Орієнтація діяльності HR-менеджерів на збереження та відтворення працівників, відданих своєму підприємству, підтримка оптимістичного настрою в колективі, незважаючи на затяжну кризу, сприятиме виходу з неї з мінімальними втратами. Тому вивчення корпоративної культури як чинника мотивації ефективної діяльності персоналу є дуже актуальним сьогодні.

© Н.І. Котова, 2013

Вагомий науковий внесок у вирішення проблем та розвиток основ мотивації персоналу зробили дослідження класиків-теоретиків К. Альдерфера, М. Вебера, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Д. Макрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портера, А. Файоля, Х. Хекхаузена. Окремі аспекти цієї проблеми вивчали українські вчені С. Бандур, Д. Богиня, А. Гальчинський, В. Данюк, Г. Дмитренко, О. Єськов, Ю. Зайцев, Т. Заяць, С. Злупко, М. Карлін, Є. Качан, М. Кім, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Мандибура, О. Павловська, І. Петрова, М. Семикіна, В. Стешенко. Дослідженням корпоративної культури присвятили свої праці К. Голд, К. Девіс, П. Джеффі, Л. Джуелл, М. Елвесон, Д. Елдрідж, Р. Кілман, С. Коссен, А. Кромві, Д. Ньюстром, С. Роббінс, Р. Рютінгер, Г. Хофштеде, Е. Шейн, О. Бал, О. Грішнова, В. Євтушевський, Ю. Залознава, І. Мажура, Л. Панченко, М. Семикіна, Н. Царенко, В. Шпильова, російські соціологи П. Співак, О. Віханський, О. Тихомирова, Т. Галкіна, Т. Базаров, Т. Соломанідіна, Е. Власова, Н. Могутнова, С. Щербін, З. Шершньова. Над питаннями впливу корпоративної культури на мотивацію працівників працювали вчені та менеджери підприємств: В. Марцинович, А. Карпов, І. Грошев, Г. Хаєт, Н. Кремнева та ін. Проте комплексних наукових досліджень щодо впливу корпоративної культури на ефективність діяльності працівників, адаптованих до сучасної практики, немає. Відсутній універсальний підхід до оцінки стану корпоративної культури, який формує трудову поведінку працівників, визначення чинників і резервів, активізація яких сприяла б підвищенню ефективності діяльності персоналу та підприємства в цілому.

*Метою* даної статті є розробка пропозицій щодо оцінки впливу корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності персоналу. Згідно з метою поставлено завдання щодо: визначення складових корпоративної культури, що обумовлюють трудову поведінку працівників і впливають на результати їх діяльності; вибору методу оцінки корпоративної культури; формулювання пропозицій щодо поліпшення стану корпоративної культури; оцінки економічного ефекту від вжиття корпоративних заходів.

Оцінку впливу корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств слід здійснювати з урахуванням такого: наявність/відсутність функціонування в органі-

зації корпоративної культури; рівень розвиненості корпоративної культури або окремих її атрибутів і складових. Якщо на підприємстві тільки запроваджується корпоративна культура, то обґрунтувати рівень її впливу на мотивацію ефективної діяльності персоналу можливо, виходячи із визначення зміни (як в абсолютному, так і відносному вираженні) показників обсягу продукції, витрат на виробництво і зростання прибутку, рентабельності виробництва, продуктивності праці; відносного скорочення або зростання трудомісткості обсягу робіт або продукції; підвищення або зниження якості продукції; зміни питомої ваги браку продукції або робіт; зміни питомої ваги матеріальних витрат у розрахунку на одиницю продукції або на тисячу (мільйон) гривень прибутку тощо.

Висновки щодо рівня впливу корпоративної культури на мотивацію діяльності працівників встановлюються за принципом відхилення від базового значення, а саме за умов відсутності змін, поліпшення або погіршення зазначених показників у відсотковому вираженні від базових значень (до запровадження корпоративної культури) за такими критеріями:

спостерігається погіршення зазначених показників (через скорочення значень «позитивних» показників, наприклад прибуток і продуктивність праці, і зростання «негативних», наприклад збитки і трудомісткість робіт) – невдало сформована корпоративна культура;

значення показників не змінилися – запровадження корпоративної культури не вплинуло на мотивацію діяльності працівників;

поліпшення показників при темпах зростання їх значень до 10% – задовільний вплив корпоративної культури на мотивацію працівників;

поліпшення показників при темпах зростання їх значень від 10 до 30% – добрий рівень впливу корпоративної культури на мотивацію працівників;

поліпшення показників при темпах зростання їх значень більше 30% – високий рівень впливу корпоративної культури на мотивацію працівників.

За умов відсутності на підприємстві запровадженої корпоративної культури як такої (відсутність правової регламентації її наявності та функціонування – відповідного положення, кодексу тощо) доцільним є проведення оцінки результативності з точки зору

впливу на мотивацію ефективної діяльності персоналу, з одного боку, елементів корпоративної культури, які мають місце на підприємстві, а з іншого – очікуваних результатів від запровадження тих чи інших елементів і корпоративної культури в цілому. Таку оцінку можна здійснити двома методами:

прямою оцінкою на основі тестування й опитування;

непрямим методом, за поелементною оцінкою, аналізуючи можливості впливу (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є більш переважним, оскільки його можна використовувати під час послідовного вдосконалення культури і аналізу й запровадження окремих елементів. Тому для оцінки стану корпоративної культури підприємства пропонується метод поелементної оцінки. При цьому для забезпечення більш точного вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів елементів пропонується використовувати систему тестів (відповідно до ієрархічної структури), які дозволять на основі опитування оцінити рівень корпоративної культури на підприємстві [2].

Для проведення аналізу стану корпоративної культури методом поелементної оцінки рекомендується відібрати фокус-групу, кількісний склад якої встановлюється в межах 1-5% середньооблікової чисельності працівників підприємства (конкретна чисельність фокус-групи залежить від розмірів підприємств, завдань і обсягів оцінки, забезпечення достовірності вибірки). Склад фокус-групи доцільно формувати з додержанням встановленої на момент проведення дослідження структури персоналу (керівники, спеціалісти та службовці, робітники тощо, які будуть виступати експертами). Таким чином, можна здійснити дослідження за всіма рівнями організаційної структури підприємства.

Визначати рівень корпоративної культури методом поелементної експертної оцінки пропонується з використанням п'ятибальної оцінювальної шкали за двома напрямками:

оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;

оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

При цьому визначаються властивості – найважливіші елементи корпоративної культури підприємства та вагомості кожного з них. Вагомість обраних властивостей, які є складовими якості корпоративної культури, визначається на основі опитування фокус-групи: вони ранжуються відповідно до отриманих відповідей, та встановлюється питома вага кожного з них. Рекомендується визначати вагомість елементів корпоративної культури з точки зору корпоративних цінностей для підприємства та конкретного працівника (індивідуальні цінності). У такий спосіб попереджається суб'єктивізм сприйняття та оцінок рівня і стану корпоративної культури; забезпечується якісна оцінка впливу на мотивацію працівників кожного з елементів корпоративної культури – визначена вагомість показує мотиваційні потреби у зовнішніх та внутрішніх елементах корпоративної культури.

До зовнішніх елементів корпоративної культури прийнято відносити: логотип, лозунг, зовнішній вигляд працівників, інтер'єр, героїв, легенди, свята. Внутрішні елементи корпоративної культури складають: місія; ціль (мета); корпоративні цінності; корпоративні правила; норми. Елементи корпоративної культури можуть різнитися, що залежить від специфіки й особливостей підприємств, обраних стратегій управління ними. Окрім того, кожний елемент є комплексом різноманітних ціннісно-орієнтованих піделементів, які, у свою чергу, також мають бути оцінені.

Для наочності результати опитування доцільно подавати у вигляді таблиці, де чинниками, що характеризують змістовний рівень і формують цінності на підприємстві, є зовнішні та внутрішні елементи корпоративної культури.

Наступним етапом визначається бальна оцінка кожного з елементів корпоративної культури за попередньо встановленими критеріями (табл. 1).

Уже на цьому етапі можна проводити аналіз стану корпоративної культури. У першу чергу необхідно звернути увагу на ті елементи, які були оцінені низько, але питома вага яких була високою. Слід визначити підстави для таких низьких оцінок та вжити заходів для поліпшення використання таких елементів. Надалі з удосконалення культури підприємства має здійснюватись робота щодо пошуку шляхів ефективного використання інших елементів

*Критерії оцінки елементів корпоративної культури*

Бальна оцінка, бали	Критерії
1	Даний елемент корпоративної культури відсутній на підприємстві
2	Були спроби впровадження даного елемента на підприємстві, але вони закінчилися невдало
3	Даний елемент корпоративної культури присутній на підприємстві, але він неефективно використовується
4	Даний елемент корпоративної культури присутній на підприємстві, але є деякі недоліки у його використанні
5	Даний елемент корпоративної культури ефективно використовується на підприємстві

корпоративної культури, які були оцінені вище, проте не отримали 5 балів.

Піделементи корпоративної культури, ранжовані за визначеною вагомістю, є віддзеркаленням мотивів працівників до праці, а отримані бальні оцінки характеризують ступінь їх розвитку та потреби в реалізації, тобто визначають рівень впливу складових корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності персоналу підприємства.

Наступним етапом аналізу стану корпоративної культури організації є розрахунок середніх оцінок елементів та її загальної середньої оцінки. Визначення середніх елементів корпоративної культури та загальних оцінок внутрішніх і зовнішніх атрибутів елементів корпоративної культури здійснюється з використанням факторно-критеріальної моделі (табл. 2). За допомогою вагомості та бальної оцінки кожного з піделементів корпоративної культури слід розрахувати середню оцінку кожного елемента за такою формулою:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^n W_{ij} \cdot B_{ij}}{n}, \quad (1)$$

де  $I_i$  – середня оцінка  $i$ -го елемента корпоративної культури;

*Факторно-критеріальна модель оцінки суб'єктивних атрибутів корпоративної культури*

Елементи	Характеристика (піделементи)	Вага $j$ -го піделемента, $W_{ij}$	Бальна оцінка $j$ -го піделемента, $B_{ij}$	Середня оцінка $i$ -го елемента, $I_i$	Вага $i$ -го елемента, $W_i$	Загальна оцінка, $I_{зов}$ , $I_{внут}$
Оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури						
Усього:		1,00				
Оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури						
Усього:		1,00				

$W_{ij}$  – вага  $j$ -го піделемента  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$B_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го піделемента  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$n$  – кількість піделементів  $i$ -го елемента корпоративної культури.

На підставі визначених середніх оцінок елементів корпоративної культури та їх вагомості визначаються загальні оцінки внутрішніх і зовнішніх атрибутів корпоративної культури за формулою

$$I_{зов}, I_{внут} = \sum_{i=1}^m I_i \cdot W_i, \quad (2)$$

де  $W_i$  – вагомість  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$m$  – кількість елементів корпоративної культури.

На підставі загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури можна розрахувати її ефективність як середню арифметичну двох показників:

$$E = \frac{I_{зов} + I_{внутр}}{2}, \quad (3)$$

де  $E$  – оцінка (ефективність) корпоративної культури підприємства;

$I_{зов}$  – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;

$I_{внутр}$  – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури.

Отримані таким чином як загальна, так і поелементна оцінки є підставою для вдосконалення корпоративної культури й формування на підприємстві відповідних програм і заходів. Для отримання повноти інформації щодо мотивів працівників до ефективної діяльності доцільним є надання можливості експертам фокус-групи додатково до запропонованих (наявних) визначати елементи та піделементи корпоративної культури, актуальні, на їх думку, для них особисто та працівників підприємства.

Запропоновану методика було апробовано в умовах ТОВ «Першотравенський ремонтно-механічний завод», що входить до складу «ДПЕК». Отримані результати опитування фокус-групи, яка складалася з 5 осіб управлінського складу, 15 фахівців і робітників<sup>1</sup>, підтвердили наукові погляди багатьох учених [10], що основним елементом корпоративної культури є система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність (саме вони є тими мотивами, що спонукають працівників до ефективної діяльності), та положення щодо наявності щільного зв'язку між корпоративними цінностями й окремими елементами корпоративної культури, з одного боку, та мотивацією працівників до ефективної діяльності – з іншого.

Для ілюстрування економіко-математичної моделі залежності показників результативності діяльності персоналу від певних елементів (атрибутів, факторів) корпоративної культури було здійснено дослідження впливу факторних ознак на результуючі показники діяльності для ТОВ «Першотравенський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПрАТ «Донецьксталь» – металургійний завод». За результуючу ознаку взято продуктивність праці персоналу та рентабельність продукції; за факторну ознаку – питому вагу працівників, мотивом для ефективної діяльності яких є підвищення кваліфікації та професійне навчання, що обумовлюють кар'єрне зростання (частка охоплених проф-

---

<sup>1</sup> Окремо було визначено достовірність вибірки.



навчанням і підвищенням кваліфікації). Достовірність забезпечено перевіркою параметрів моделей за t-критерієм Стюдента, r-рівнем та F-критерієм Фішера. Отримані рівні щільності зв'язку між результуючою та факторними ознаками моделей у всіх випадках є дуже високими: в умовах ТОВ «Першотравенський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПрАТ «Донецьксталь» – металургійний завод за умов прийняття за результуючий показник рентабельності продукції коефіцієнт кореляції дорівнює відповідно 0,9915; 0,7878; 0,9904; коефіцієнт детермінації – 0,9899; 0,6866; 0,9882; скоригований коефіцієнт множинної детермінації – відповідно 0,9762; 0,6279; 0,9714. Високі рівні щільності зв'язку між результуючою та факторними ознаками було підтверджено в моделях і при прийнятті за результуючий показник продуктивність праці: в умовах ТОВ «Першотравенський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПрАТ «Донецьксталь» – металургійний завод» коефіцієнт кореляції дорівнює відповідно 0,9952; 0,9144; 0,9926; коефіцієнт детермінації – 0,9817; 8835; 0,9812; скоригований коефіцієнт множинної детермінації – відповідно 0,9802; 0,8294; 0,9796. Більше того, отримані рівні щільності майже збіглися за значеннями в обох випадках (за умов обрання за результуючий показник і рентабельність продукції, і продуктивність праці персоналу). Це свідчить про високий рівень впливу корпоративної культури (окремих її елементів) на мотивацію персоналу до ефективної діяльності. Конкретну оцінку впливу корпоративної культури (її елемента-цінності – професійного навчання та підвищення кваліфікації) на продуктивність праці можна визначити, виходячи із тривалості часу професійного навчання та підвищення кваліфікації. Так, один рік навчання міської робочої сили дає приріст продуктивності праці на 2,8%, оскільки працівник, що має більшу кваліфікацію, виконує іншу за якістю роботу [4, с. 386].

Економічний ефект від вжиття заходів удосконалення корпоративної культури можна розрахувати як підвищення продуктивності праці після їх проведення. Для робітників підвищення продуктивності праці може бути розраховане в натуральних одиницях, а потім переведене у грошові одиниці. Щоб розрахувати підвищення продуктивності праці службовців рекомендується зробити фотографію робочого дня до і після вжиття заходів та провести її аналіз. Може змінитися структура витрат часу, що дозволить бі-

льше уваги приділяти більш важливим питанням і завданням. Може підвищитися кількість операцій, які службовець виконує за день. Та, навіть якщо зразу досягти вагомого економічного ефекту не вдасться, грамотно та своєчасно вжиті корпоративні заходи посилюють прив'язаність працівників до свого підприємства, а як наслідок – і їх мотивацію, що позитивно позначиться на діяльності організації.

Результати дослідження показують, що для визначення ефективності від запровадження пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури здебільше використовують оцінку зміни продуктивності праці в результаті вжиття корпоративних заходів. Для цього робиться фотографія робочого дня працівників (із визначенням трудомісткості робіт за кожною виконуваною функцією, операцією тощо), що залучені до цього процесу, до та після вжиття корпоративних заходів. Зміну продуктивності праці в результаті запровадження корпоративних заходів розраховують за такою формулою:

$$\Delta ПП = \frac{T_1 - T_2}{T_2} 100\%, \quad (4)$$

де  $T_1$  – трудомісткість операції до вжиття заходів, хв.;

$T_2$  – трудомісткість операції після (під час) вжиття заходів, хв.

До показників, що визначають рівень продуктивності корпоративної культури, можна віднести зміни: кількості інновацій, швидкості адаптації до змін, ступеня задоволеності працею; показників руху, у тому числі плинності персоналу (плинності перспективних працівників) тощо.

У цілому оцінку впливу корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності персоналу можна визначити з використанням нижченаведених показників.

Коефіцієнт скорочення непродуктивного використання робочого часу за рахунок упровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів, атрибутів):

$$K_{НВРЧ} = \frac{ВЧН_0 - ВЧН_1}{I_{КК}}, \quad (5)$$

де  $BCH_0$ ,  $BCH_1$  – обсяг непродуктивних витрат і втрат робочого часу до та після запровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів), люд.-год.;

$I_{KK}$  – обсяг коштів, які було інвестовано в запровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів), тис. грн.

Рентабельність інвестування в запровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів):

$$R_i = \frac{ЧП}{I_{KK}}, \quad (6)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства, який було отримано в результаті інвестування в запровадження (удосконалення) корпоративної культури, тис. грн.

Коефіцієнт зростання рівня середньої заробітної плати за рахунок запровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів):

$$I_{CP} = \frac{\overline{ЗП}_1 - \overline{ЗП}_0}{I_{лк}}, \quad (7)$$

де  $\overline{ЗП}_0$ ,  $\overline{ЗП}_1$  – рівень середньої заробітної плати працівників до та після запровадження (удосконалення) корпоративної культури (її елементів), грн.

*Висновки.* Отримані результати оцінки ефективності корпоративної культури є підставою для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. Очевидно, що навіть процвітаючі компанії із сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки й розвитку своїх культурних цінностей, оскільки чинники зовнішнього середовища, найм нових співробітників, звільнення перспективних співробітників, глобалізаційні процеси, зміна статусу – усе це сприяє трансформації мотивів працівників. У такому випадку існує необхідність моніторингу корпоративної культури. Особливу увагу слід приділити корпоративним цінностям, правилам, нормам і корпоративним заходам.

## Література

1. Вучкович А. Оценка результатов деятельности: метод. пособ. / А. Вучкович. – М: МЦФЭР, 2010. – 111 с.

2. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2006. – № 3 (17). – С.76-88.

3. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

4. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Т. Стюарт // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 640 с.

5. Jaffe P. Organization Theory: Tension and Change / P. Jaffe; Mc Grawhill International Editions. – New York, 1996.

6. Kossen S. The Human Side of Organization / S. Kossen; Harper Collins College Publishers. – New York, 1994.

*Надійшла до редакції 03.10.2013 р.*