

Ізюмцева Н.В., Крамаренко Д.С.
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ ФАКТОРІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Досліджено проблеми формування корпоративної культури в адміністрації місцевого рівня. Розраховано рівень корпоративної культури на основі обчислення якісних та кількісних факторів впливу. За допомогою застосування факторного аналізу розглянуто вплив окремих індикаторів на корпоративну культуру. Проведено опитування персоналу районної державної адміністрації з метою здійснення аналізу статистичних даних. Визначено чинники, що мають важливе значення для підвищення мотивації персоналу установи. Запропоновано шляхи підвищення мотивації персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Досліджено динаміку заробітної плати в адміністрації місцевого рівня, починаючи з 2016 року. Отже, корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий. Він розвивається за своїми індивідуальними законами, у кожній структурній організації за своїми правилами та принципами.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація персоналу, плинність кадрів, якісний аналіз.

Izyumtseva Natalya, Kramarenko Diana
Kharkov Educational and Scientific Institute

ANALYSIS OF THE IMPACT OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE FACTORS ON THE FUNCTIONING OF THE CORPORATE CULTURE OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Summary. The problems of formation of corporate culture in the administration of local level are investigated. The level of corporate culture is calculated based on the calculation of qualitative and quantitative factors of influence. The use of factor analysis examines the impact of individual indicators on corporate culture. Surveys of the staff of the district state administration were conducted in order to analyze the statistics. Factors that are important for increasing staff motivation are identified. Ways to increase staff motivation and reduce staff turnover are suggested. The dynamics of wages in the local administration since 2016 have been investigated. The stages of improvement of the corporate culture level in the organization are suggested and it is desirable to create a new system of motivation for the implementation of the corporate culture formation and development program for each employee, for successful formation of the organizational culture and reduction of staff resistance. It is proved that the newly created program should work for absolutely every employee for the purpose of increase of efficiency. All innovations should be discussed in advance at meetings, and the most dramatic changes at the general meeting. When forming and developing a corporate culture, it is important to take into account the views of employees. The manager of each department should give his own example, which will confirm the necessity and correctness of innovations. This is especially important for organizations where the first person in the organization is always highly respected among employees. It is found that all levels of employees should be involved in the process of formation and development of corporate culture. If innovations are not accepted at some institution, they cause resistance, they should be resisted correct again at the highest level. Corporate culture is not immediately formed, the process of its formation is complex and lengthy. It develops according to its individual laws, in every structural organization according to its rules and principles. Thus, without a well-established corporate culture, the organization will not be successful and systematic in its work, so any problems and obstacles to the implementation of corporate values should be eliminated.

Keywords: corporate culture, staff motivation, change, management, staff turnover, qualitative analysis.

Постановка проблеми. Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації, який виявляється у спільній роботі людей, розвитку відносин між ними, формуванні стійких норм та принципів життєдіяльності підприємства. Від рівня розвитку корпоративної культури залежать продуктивність праці робітників, їх лояльність, мікроклімат у колективі, а також прибутки компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми ефективності корпоративної культури присвячені наукові праці таких відомих вчених, як Р. Ансофф, Е. Шейн, М. Богатирьов, А. Іванченко, Г. Назарова, Г. Хаєт, В. Сате.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Формуванню сильної корпоративної культури в органах адміністра-

ції приділяється мало уваги. Аспекти ступеня впливу факторів (якісних та кількісних) на корпоративну культуру у роботах вищезазначених авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розрахунок рівня корпоративної культури адміністрації та виявлення найбільш впливових факторів, що її формують.

Вклад основного матеріалу дослідження. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівни-

цтва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін.

Поєднання кількісних (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних (під час проведення анкетування) параметрів оцінки стану корпоративної культури з метою визначення інтегрального показника дозволяє найбільш повно та об'єктивно оцінити реальну картину стану корпоративної культури на підприємстві [1].

Фактори впливу на корпоративну культуру установи можна порівняти із процесами, аналізуючи модель американського вченого В. Сате.

Низька мотивація працівника гальмує нормальну роботу та призводить до зниження ефективності, що проявляється різними способами: запізненнями, невиконання завдань, планів тощо.

Лояльність працівника оцінюється прихильністю. Якщо компанія довіряє співробітнику, працівника можна вважати частиною великого механізму. Доступ до інформації далеко не єдина причина появи лояльності працівника, проте є її вагомим фактором [2].

Чим кращі відносини (мається на увазі формальні) між керівником та його підлеглими, тим ретельніше може здійснюватися контроль за діяльністю останніх. У підлеглих немає причин приховувати свої помилки, вони не бояться брати на себе відповідальність та вони можуть вчасно звернутися за допомогою до керівника.

Прийняття рішень має на увазі наявність лідера, у кожному відділі це керівник. Проте обранню єдиного розв'язку певної задачі передують генерація варіантів, обговорення та розгляд деталей групою працівників – тобто, командна робота.

Чим кращі комунікації між працівниками, тим менший рівень конфліктності та краще мікроклімат всередині колективу. Крім того, взаєморозуміння у колективі сприяє більшій результативності праці.

Як висновок, можна сказати, що головна причина плинності кадрів – невдоволення умовами праці: заробітна плата, графік роботи, робоче місце, мікроклімат тощо. Останнє безпосередньо стосується сприйняття організаційного середовища [4].

Єдиним кількісним фактором серед представлених у співвідношеннях є плинність кадрів.

Для її розрахунку необхідні показники чисельності персоналу та чисельності звільнених за звітний період працівників.

Перейдемо до обчислення рівня плинності кадрів. Для здійснення аналізу, ми обрали Чутівську районну державну адміністрацію (ЧРДА).

За 2014-2018 рр. вищезазначений показник становить 2016 рік – 8,4 п.; 2017 рік – 4,2 п.; 2018 рік – 6,8 п. (табл. 1). Нормативне значення для даного показника 5-7%.

Тобто плинність кадрів в ЧРДА перевищував норматив у 2016 році, а у 2018 році становив майже 7%, тим самим показує необхідність втручання в управління персоналом з боку керівництва шляхом підвищення рівня корпоративної культури задля збалансування інтересів керівництва та працюючого персоналу.

За найбільш поширеною теорією матеріальної мотивації Маслоу, щоб створити високу мотивацію, треба створити умови для задоволення потреб.

Вплив якісних факторів на рівень корпоративної культури також є значним через суб'єктивність самого поняття культури організації. Це підтверджується сутністю та набором елементів обраних для дослідження моделей (В. Сате та Г. Хофстеда), де більшість показників є саме якісними.

Таблиця 1
Розрахунок та динаміка рівня плинності кадрів на ЧРДА (2014-2018 рр.)

Рік/ Показник	Кількість звільнених, чол.	Середня кількість персоналу, чол.	Рівень плинності кадрів
2014*	-5	69	-7,2
2015*	-7	72	-9,7
2016	6	71	8,4
2017	3	71	4,2
2018	5	73	6,8

* – показник кількості звільнених з від'ємним значенням означає збільшення кількості працівників за попередній звітний період.

Джерело: розроблено авторами за [5]

За відсутності формул для розрахунку якісних показників, з метою визначення їх рівня було проведено анкетування співробітників підприємства ЧРДА. Було опитано 63 респондента віком від 23 до 59 років. До складу респондентів увійшли керівники та заступники державного органу, головні та провідні спеціалісти адміністрації.

За результатами опитування було визначено чинники, що мають першочергове значення для підвищення мотивації персоналу установи.

Більшість опитаних (63 працівника – 84% працюючих) назвали найбільш мотивуючим чинником рівень заробітної плати.

Друге місце 80% опитаних або 60 працівників віддали швидкому просуванню по кар'єрній драбині. Така тенденція є досить зрозумілою, бо у сучасних умовах загальної економічної нестабільності працівники не мають впевненості у майбутньому, натомість мають негативні очікування щодо подальшого розвитку економіки. На третій позиції опинився такий показник, як робота за спеціальністю. Він є важливим для 28% або 21 працівників. Четвертою за пріоритетністю для працівників державної адміністрації виявилася цікава робота – 22%. Навчання за рахунок компанії 40% опитаних розмістили на 5 позиції. За наступними питаннями анкети було визначено, що тільки 30% працівників більш-менш задоволені рівнем оплати їхньої праці; 51% задоволені режимом роботи. Можливістю просування за кар'єрою повністю задоволені лише 11% опитаних.

Близько 50% працівників незадоволені можливостями розвитку та отримання додаткової освіти. 33% задоволені на достатньому рівні рівнем технічної оснащеності.

Загальний рівень задоволеності своєю роботою (рівень мотивації персоналу) дорівнює 35% (табл. 2).

Оскільки зацікавленість працівників у кінцевому результаті своєї діяльності не зовсім на потрібному рівні, керівництву установи потрібно розробити методи підвищення мотивації пер-

Складові показника рівня мотивації персоналу ЧРДА (за даними опитування), у % до загальної кількості опитаних

Якою мірою працівник задоволений (у %) / Бали (для зручності розрахунків)	1 бал	0,7 бала	0,5 бала	0,3 бала	0,1 бала	Коефіцієнт ((% прац. * бали)/100%)
	Повн. задоволений	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Не задоволений	
розміром заробітку		30	30	17,7	22,3	0,44
режимом роботи		51	18,5		30,5	0,48
різноманітністю роботи		29,5	33	37,5		0,48
Самостійністю в роботі	41	39	20			0,78
Можливістю посадового просування	11		13	58	18	0,54
Можливістю розвитку, отримання додаткової освіти		32		43	25	0,38
Рівнем технічної оснащеності		33	11	56		0,45
Роботою взагалі		35	15	50		0,47

Джерело: розроблено авторами за [5]

соналу, тоді і якість виконаної роботи буде кращою, і плинність кадрів також буде в нормі, або буде взагалі відсутньою.

Для того, щоб робота виконувалася швидше та без перебоїв, потрібно звернути увагу на рівень доступу підлеглих до інформації. Те, що у кожного працівника є обмежене коло обов'язків та вони не потребують доступу до усієї інформації, не приносить взагалі нічого позитивного.

Потрібно розробити відкриту систему (базу), до якої буде доступ у всіх працівників. Це виведе на новий рівень роботу колективу, оскільки модернізує роботу адміністрації та допоможе змістити паперовий архів в минуле, змінивши його на електронний.

На основі статистичних даних було розраховано загальну динаміку змін заробітної плати в Установі за останні 3 роки (рис. 1).

Так як до 2016 року заробітна плата не виконувала в повній мірі своїх функцій, зокрема, відтворювальну, регулюючу, стимулюючу. Це

привело до знецінювання праці більшості найманих працівників, зокрема, бюджетної сфери, тому виникла можливість виплати частини заробітної плати «у конвертах», яка «підштовхує» до отримання неправомірної вигоди, посилює соціальну напругу в суспільстві, нерівність, неформальну та вторинну зайнятість. У зв'язку з цим, рівень мотивації працюючих значно падає, а бажання звільнитись з кожним роком зростає.

На практиці бачимо, що рівень мотивації персоналу адміністрації – 0,35. Це означає, що співробітники мотивовані на 35% (рис. 2).

Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал організації характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

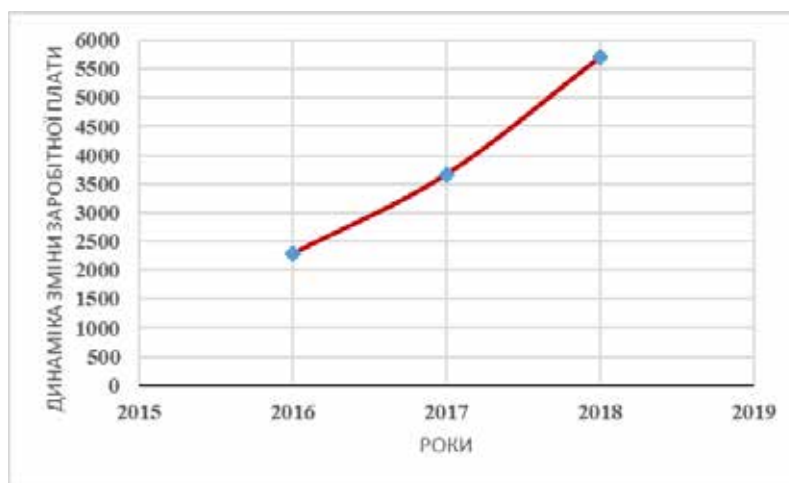


Рис. 1. Динаміка змін заробітної плати Чутівської районної державної адміністрації з 2016 по 2018 рр.

Джерело: розроблено авторами за [5]



Рис. 2. Узагальнені рівні якісних показників впливу на КК ЧРДА

Джерело: розроблено авторами за [5]

Отже, маючи результати обчислень рівнів усіх якісних та кількісних показників можна перейти до дослідження рівня корпоративної культури за моделями В. Сате та Г. Хофстеда.

Для його розрахунку необхідно знайти середнє значення усіх елементів. У нашому випадку – обчислених рівнів усіх показників.

Таким чином, формула для розрахунку буде виглядати наступним чином (формула 1):

$$\text{Рівень корпор. культури} = \frac{\text{РМП} + \text{РЛП} + \text{РВК} + \text{РКР} + \text{РК} + \text{РПК}}{6} \quad (1)$$

де РМП – рівень мотивації персоналу;

РЛП – рівень лояльності персоналу;

РВК – рівень відносин із керівником;

РКР – рівень командної роботи;

РК – рівень конфліктності;

РПК – рівень плинності кадрів.

За представленою формулою рівень корпоративної культури ЧРДА» буде дорівнювати (формула 2):

$$\text{Рівень корпоративної культури} = \frac{0,68 + 0,35 + 0,49 + 0,36 + 0,52 + 0,75}{6} = 0,432 \quad (2)$$

Тобто, рівень розвитку корпоративної культури на аналізованому підприємстві – 43,2%. Така ситуація є незадовільною для даної компанії та потребує негайного втручання з боку керівництва та особи, відповідальної за управління персоналом.

Отже, за результатами усіх наведених вище розрахунків, можна зробити висновок про необ-

хідність втручання з боку керівництва в існуючу систему менеджменту персоналу та необхідність застосування інструментів поточного контролю. Якщо не будуть застосовані міри із утримання провідних фахівців установи, то в сучасних умовах жорсткої конкуренції серед установ бюджетної та комерційної сегментів ринку адміністрація може втратити свої позиції.

Дослідимо вплив наступних факторів на рівень корпоративної культури: рівень мотивації персоналу, рівень лояльності, рівень відносин із керівником, рівень конфліктності, рівень командної роботи та рівень плинності кадрів.

Дані за 2018 рік розраховані на основі анкетування, що проводилось у рамках дослідження рівня корпоративної культури (табл. 3).

Таким чином розрахунки для 2017 року будуть мати вигляд (усі результати домножені на коефіцієнт 1000 для зручності представлення розрахунків) (формули 3, 4) [5].

$$\text{КК} = \text{РПК} * \text{РМ} * \text{РЛ} * \text{РВК} * \text{РКР} * \text{РК} = 0,68 * 0,35 * 0,49 * 0,36 * 0,52 * 0,75 = 1600 \quad (3)$$

$$\text{КК1} = 0,05 * 0,35 * 0,49 * 0,36 * 0,52 * 0,75 = 120$$

$$\text{КК2} = 0,05 * (-0,03) * 0,49 * 0,36 * 0,52 * 0,75 = -10$$

$$\text{КК3} = 0,05 * (-0,03) * (-0,17) * 0,36 * 0,52 * 0,75 = 3$$

$$\text{КК4} = 0,05 * (-0,03) * (-0,17) * (-0,03) * 0,52 * 0,75 = -0,2$$

$$\text{КК5} = 0,05 * (-0,03) * (-0,17) * (-0,03) * 0,04 * 0,75 = -0,002$$

$$\text{КК6} = 0,05 * (-0,03) * (-0,17) * (-0,03) * 0,04 * 0,01 = -0,000306$$

Таблиця 3

Вхідні дані для факторного аналізу ЧРДА за 2018 рік

Показник	Коефіцієнт 2018 р.	Коефіцієнт 2019 р.	Відхилення
Рівень плинності кадрів (РПК)	0,68	0,73	0,05
Рівень мотивації (РМ)	0,35	0,32	-0,03
Рівень лояльності (РЛ)	0,49	0,32	-0,17
Рівень відносин із керівником (РВК)	0,36	0,33	-0,03
Рівень командної роботи (РКР)	0,52	0,56	0,04
Рівень конфліктності (РК)	0,75	0,76	0,01

Джерело: розроблено авторами за [5]

$$\begin{aligned} \Delta 1 &= 120 - 1600 = -1480 \\ \Delta 2 &= -10 - 120 = -130 \\ \Delta 3 &= 3 + 10 = 13 \\ \Delta 4 &= -0,02 - 3 = -3,02 \\ \Delta 5 &= -0,002 + 0,2 = 0,198 \\ \Delta 6 &= -0,000306 + 0,002 = 0,001694 \end{aligned} \quad (4)$$

За результатами факторного аналізу станом на 2018 рік основними факторами є плинність кадрів та рівень мотивації [3].

Необхідно перш за все прагнути до досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин. Запорукою стабільності соціальної структури суспільства та ефективного розвитку економіки в цілому, а також її корпоративної складової, повинна служити продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку корпоративних цінностей, у рамках якої мета бізнесу тісно переплітається з життєвими інтересами співробітників, населення і суспільства в цілому.

Висновки і пропозиції. В умовах нестабільності розвитку ринкової економіки великої уваги потребує проблема ефективного функціонування державного сектору.

Проблемами неефективності корпоративної культури адміністраціях загалом та в місцевій адміністрації зокрема сьогодні є недостатня мотивація та лояльність персоналу, відсутність ді-

свого механізму зі зниження плинності кадрів, погана адаптація нових співробітників тощо. Результатом є неефективне управління економічними процесами та перешкодження розвитку.

Дослідження динаміки кількості персоналу підприємства виявило стабільне зменшення кількості працівників за аналізований період. Це пов'язане перш за все з пошуком більшого заробітку на тлі економічної нестабільності та незадоволенням умовами праці. Динаміка фонду заробітної плати демонструє зріст (рис. 1), проте він є номінальним. Дослідження впливу факторів на рівень корпоративної культури показало, що найбільш впливовим є фактор плинності кадрів та мотивації персоналу. Необхідно знижувати рівень плинності кадрів шляхом більш ретельного відбору персоналу, адаптації нових працівників тощо. Підвищення рівня мотивації персоналу підприємства є можливим за впровадження гнучкої системи оплати та преміювання співробітників.

Отже, за збільшення ефективності управління з боку керівників середнього та нижчого рівнів і впровадження методів щодо стимулювання мотиваційної складової та підвищення рівня лояльності персоналу можна побудувати сильний колектив професіоналів, що буде працювати на результат та підвищить рівень корпоративної культури підприємства.

Список літератури:

1. Бондаренко С.М., Бондаренко Б.С., Соколовська К.В. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 273–278.
2. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 12. С. 339–347.
3. Ізюмцева Н.В., Свергун О.А., Гарна І.В. Вплив соціально-психологічних аспектів на ступінь задоволеності персоналу. *Молодіжний науковий диспут*. 2017. № 1.
4. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. Т. 4. № 1(56). С. 81–85.
5. Офіційний сайт ЧРДА «Чутівська районна державна адміністрація». URL: <http://chutovo.adm-pl.gov.ua/>

References:

1. Bondarenko, S.M., Bondarenko, B.S., & Sokolovska, K.V. Corporate culture of organization in the system of general quality management TQM. *Economy and Society*. 2018. № 14. P. 273–278.
2. Vinogradova, O.V. Essence of personnel motivation as the basis for enterprise development. *Business-Inform*. 2013. № 12. P. 339–347.
3. Izyumtseva, N.V., Svergun, O.A., & Garna, I.V. Influence of social and psychological aspects on the degree of staff satisfaction. *Youth Scientific Dispute*. 2017. № 1.
4. Fischuk, N.Yu., & Lomachinskaya, I.V. Corporate Culture of the Organization: Essence, Types, Principles and Influence on the Development of the Organization / N.Yu. Fischuk. *Scientific Proceedings of the VNAU. Series: Economic Sciences*. 2012. T. 4. No. 1(56). P. 81–85.
5. Official site of PJSC "Chuguiiv Dairy Plant". URL: <http://chutovo.adm-pl.gov.ua/>