

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 12, 2021 | 30.12.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.79)

УДК 658:330.87

*О. М. Гавриш,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-5756-0880*

*К. П. Драмарецька,*

*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-9886-1663*

*М. С. Грозовський,*

*студент ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-8631-9615*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*О. Havrysh*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

*K. Dramaretska*

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

*M. Hrozovskyi*

*Master's student of specialty "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration", National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

### **THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN MOTIVATION OF ENTERPRISE STAFF**

*У статті розглянуто поняття «корпоративна культура». Встановлено, що корпоративна культура є складовою мотивації персоналу підприємства. Розглянуто перелік заходів за допомогою яких будь-якому підприємству варто «оздоровлювати» свою корпоративну культуру. Встановлено, що підвищити інформованість та обізнаність колективу можна за допомогою розроблення «внутрішнього» корпоративного сайту підприємства, на якому співробітники різних підрозділів можуть взаємодіяти між собою, керувати внутрішніми базами даних, проводити розрахунки та інші операції. Розглянуто характеристику та відмінні риси когнітивної та емоційної культур. Наголошено на необхідності керівництва приділяти значну увагу емоційній культурі. Запропоновано підприємствам розглянути можливість впровадження електронної програми-додатку щодо оцінки емоцій співробітників по закінченню робочого дня. Розроблено механізм формування корпоративної*

культури з включенням емоційного інтелекту.

*In the article is considered the concept of "corporate culture". It is established that corporate culture is a component of enterprise staff motivation. It is considered the list of measures by which any company should "improve" its corporate culture. "Strengthen / unite" the team can be through "non-standard activities", namely: a variety of competitions (games – bowling, volleyball, board games), quests, trips to the theater, movies, group reading, drawing, etc. It has been established that raising awareness of the team can be done by developing an "internal" corporate website of the enterprise, where employees of different departments can interact with each other, manage internal databases, perform calculations and other operations. Characteristics and distinctive features of cognitive and emotional cultures are considered. It is established that emotional culture is common for the team emotional values, tools of achievement, norms, guidelines that define and regulate feelings and emotions that employees can feel and express openly at work, and which they better restrain. Emphasis is placed on the need for management to pay significant attention to emotional culture, as it affects such aspects of professional activity as employee satisfaction with their work, ability to work in a team, emotional burnout. Enterprises are invited to consider the possibility of implementing an electronic program-application for assessing the emotions of employees at the end of the working day. So, to assess the emotions of employees, you should implement an application program that will contain four universal emotions in the form of smileys (emotions of joy / love, anger / anger, fear, sadness): the day went well – smiling smiley, not very – gloomy, very bad – an evil smiley. According to the results of this application program, it is possible to see the emotional state of employees in real time, analyze and respond to it in time. In addition, both employees and the team as a whole can see their emotional reactions to various tasks, can do their own analysis between their mood and productivity. The mechanism of formation of corporate culture with inclusion of emotional intelligence is developed.*

**Ключові слова:** культура; корпоративна культура; мотивація; підприємство; емоції; емоційна культура; емоційний інтелект.

**Key words:** culture; corporate culture; motivation; enterprise; emotions; emotional culture; emotional intelligence.

**Постановка проблеми.** Важливою передумовою для сучасного соціуму, який розвивається в умовах динамічних викликів, різноманітних криз економічного й природного характеру та стрімких змін, є системний та комплексний підхід щодо погляду на діяльність підприємств. Ефективність їх розвитку в значній мірі залежить від ступеня відповідальності, морально-етичних норм всіх співробітників та форм співпраці в колективі. Саме відповідний рівень корпоративної культури є умовою без якої неможливий успіх будь-якого підприємства. Крім того, корпоративна культура є складовою мотивації персоналу підприємства, а отже, прихильність, згуртованість працівників, їх залученість в роботу і життя підприємства, виховання у людей ставлення до підприємства, як до своєї власності, – це основний результат вдалої роботи з формування та розвитку корпоративної культури. Необхідність визначення ролі корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства і визначає актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження ролі корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: С. Барсейд, О. Бугуцький, А. Воронков, Б. Горовіца, Б. Гройсберг, Г. Дмитренко, В. Євтушевський, Г. Захарчин, А. Колот, П. Ленсіоні, Д. Макклелланд, Г. Назарова, О. Новікова, Л. Панченко, С. Пасека, Д. Прайс, А. Файоль, М. Фоллет, Ф. Херцберг, Е. Шейн та ін. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання щодо удосконалення корпоративної культури в підприємстві як складової мотивації персоналу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності поняття «корпоративна культура» та визначення ролі корпоративної культури у мотивації підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорія «праця» із її похідними – розподіл праці, споживання, організація праці, відношення до праці, тощо є основоположними при висвітленні сутнісного поняття корпоративна культура.

До сьогоднішнього дня немає чіткої дефініції корпоративної культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення. Усі визначення корпоративної культури можна умовно поділити на три

групи, що відображають як раціонально-прагматичний, так і феноменологічний підходи [4].

Перша група – визначення характеристики діяльності підприємства та її членів.

Друга група – визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури.

Третя група – визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію.

Погоджуємось із думкою Бена Горовіца [2], що корпоративна культура – це те, як підприємство ухвалює рішення, коли власника немає на місці; це набір припущень, необхідних працівникам для розв'язання проблем, з якими вони стикаються щодня; це те, як працівники поведуться, коли ніхто, на них не дивиться, тобто це, свого роду, одна із складових мотивації персоналу підприємства.

Будь-якому підприємству доцільно вчасно використовувати перелік заходів щодо оздоровлення корпоративної культури, «зміцнювати» та підвищувати інформованість колективу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

«Зміцнити/згуртувати» колектив можна за рахунок «нестандартних заходів», а саме: різноманітних змагань (ігри – боулінг, волейбол, настільні ігри), квестів, походів до театру, кіно, колективне читання книг, малювання тощо. Такі заходи згуртовують колектив, сприяють неформальному спілкуванню. Крім того на таких заходах можна побачити своїх співробітників з «різних сторін», виявити притаманні їм таланти.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищити інформованість та обізнаність колективу будь-якого підприємства можна за допомогою розроблення «внутрішнього» корпоративного сайту (інструменту комунікацій) підприємства, на якому буде знаходитись вся доступна і актуальна інформація для внутрішнього користування, що стосується діяльності та ефективності підприємства, а також працівників. Це такий іміджевий інструмент, який створює максимально комфортне середовище для роботи працівників підприємства і дає змогу до мотивації персоналу.

Таким чином, «внутрішній» корпоративний сайт стає майданчиком, на котрому співробітники різних підрозділів підприємства можуть взаємодіяти між собою, керувати внутрішніми базами даних, проводити розрахунки та інші операції. Перевагами такого інструменту є візуалізація бізнес-процесів, ведення електронного документообігу, пошта, навчання (анкетування, тестування тощо), різноманітні заходи, дослідження, чати, форуми тощо.

Варто відмітити, що більшість підприємств недостатньо приділяють уваги емоційній культурі, наприклад, які емоції співробітники відчувають на роботі, а які вони замикають в середині себе, тобто не проявляють. Як наслідок, це негативно впливає як на окремих працівників, так і в цілому на підприємство. Керівництво не завжди усвідомлює, що емоції відіграють основну роль у формуванні ефективної корпоративної культури, як складової мотивації персоналу підприємства.

Як правило, коли йде річ про корпоративну культуру – розуміють культуру когнітивну: в першу чергу – інтелектуальні цінності, загальні світоглядні цінності, норми, інструменти, положення і настанови, які є для колективу орієнтиром на шляху до ефективної роботи. Когнітивна сторона культури визначає поведінку людей, як працівники мислять і працюють, наприклад, в якій мірі, працівники налаштовані на клієнтів, командну роботу, на новаторство (мислити нестандартно), чи змагаються один з одним (між колегами) [6].

Для досягнення успіху будь-якому підприємству, без когнітивної культури не обійтись, вона є фундаментом. Проте, є дуже важливим і емоційна культура – загальні для колективу емоційні цінності, інструменти досягнення, норми, настанови, які визначають та регулюють почуття та емоції, які співробітники можуть відчувати і проявляти відкрито на роботі, а які їм краще стримувати. Головна відмінність між двома типами культури полягає у відмінності між розумом і почуттями. Є ще одна характеристика, яка їх відрізняє – це транслювання/передавання, а саме: когнітивна культура (цінності і настанови) здійснює передачу вербально, емоційна культура – невербально (жести, міміка, мова тіла) [1].

Не дивлячись на зацікавленість зі сторони науки до того, як емоції формують та спрямовують поведінку людей на роботі/робочому місці («емоційна революція»), емоційній культурі майже не приділяється значної уваги. Як правило, емоційну культуру підприємства взагалі ігнорують або пускають на самоплив, і в результаті зазнають певних втрат. На нашу думку, у багатьох колективах життя було б «здоровіше», якби співробітники один одному раділи і один одним пишалися. Співробітники, яким не вистачає почуття страху, роблять необачні вчинки. Від наслідків подібної поведінки можливо зазнати неприємностей, особливо під час глибоких потрясінь/великих змін, наприклад, внутрішня реорганізація, економічна криза, фінансові труднощі.

В ході досліджень Сігал Берсаде та Олівії О'Ніл зазначали, що емоційна культура впливає на такі аспекти професійної діяльності, як задоволеність працівників своєю роботою, здатність працювати в команді, емоційне вигорання (емоційна атмосфера може призвести до нервового зриву). Емоційна культура проявляється в таких показниках, як успішність в фінансовій сфері (фінансові результати) або систематичних прогулах (відсутність співробітників на роботі). Емпіричні дослідження демонструють наскільки великий вплив емоцій на виконання задач (як співробітники виконують свої завдання і приймають рішення), наскільки працівники креативні і зацікавлені в тому, що роблять, наскільки вони віддані своєму підприємству та як приймають рішення (будуть реалізовувати свій творчий потенціал, брати участь в житті організації та т. д.). Позитивні емоції завжди пов'язують з більш високою продуктивністю, відмінною якістю роботи та гарним рівнем обслуговування клієнтів – це вірно для різних посад (незалежно від посади, галузі та структурного рівня організації). І навпаки, негативні емоції – колективний гнів (агресія в колективі), смуток, страх тощо – зазвичай призводять до негативних наслідків – низька продуктивність та висока плинності кадрів [5; 7].

Коли управлінці не враховують емоційну складову корпоративної культури (емоційну культуру), вони

цим самим приховують, що має основоположне значення для співробітників та підприємства, тобто що мотивує працівників до праці. Ймовірно, керівництво й усвідомлює важливість емоційної культури в теорії, проте, на практиці забувають про це, тобто дистанціюються від емоцій. Керівники сподіваються вплинути на думки та поведінку співробітників, але інколи відчувають себе недостатньо підготовленими, для того щоб розуміти, активно керувати почуттями та способами/формами їх вираження по відношенню до інших.

Вважається, що завдання керівників – впливати на те, як співробітники думають і працюють, а розуміти і спрямовувати в потрібне русло почуття, які співробітники відчувають і виражають на роботі, – не їхні обов'язки.

Враховуючи вище зазначене, нами було запропоновано підприємствам розглянути можливість впровадження електронної програми-додатку щодо оцінки емоцій співробітників по закінченню робочого дня. Так, для оцінки емоцій співробітників, варто впровадити програму-додаток, яка буде містити чотири універсальні емоції у вигляді смайликів (емоції радості/любові, гніву/злості, страху, суму): день пройшов добре – усміхнений смайлик, не дуже – похмурий, дуже погано – злий смайлик (рис. 1).

№ з/п	ПІБ	Місяць (рік), дні тижня, дати				Середній показник емоцій
		Грудень (2021)				
		Понеділок	Вівторок	.....	П'ятниця	
		13	14		31	
1	А.Б.В.			.....		
2	Д.Г.Е.			.....		
3	С.Т.У.			.....		

**Рис. 1. Оцінка емоцій співробітників за допомогою програми-додатку**

*Джерело: розроблено авторами*

Мета даної програми-додатку – розуміння того, що відчувають співробітники, чи відчувають вони себе частиною команди, що їх зупиняє чи рухає, чи вони задоволені, чи ні. Також ефективним буде найняти спеціально навченого працівника, який здійснюватиме моніторинг настрою співробітників та буде займатись покращенням їх емоційного стану (проводити бесіди, тренінги тощо).



**Рис. 2. Механізм формування корпоративної культури з включенням емоційного інтелекту**

*Джерело: розроблено авторами на основі літературного джерела [3]*

Таким чином, за результатами даної програми-додатку можливо в реальному часі побачити емоційний стан працівників та відповідно аналізувати й вчасно реагувати на нього Крім того, як співробітники, так і колектив в цілому можуть в будь-який час побачити свої емоційні реакції на різні завдання, і як наслідок, можуть самі робити аналіз між своїм настроєм і продуктивністю роботи.

Враховуючи, зазначене вище, підприємствам для ефективної мотивації персоналу доцільно переглянути цінності, які існують в них та впровадити в їхню діяльність таку цінність як емоційний інтелект (рис. 2).

Таким чином, корпоративна культура відіграє важливу роль в мотивації персоналу підприємства. Варто пам'ятати, що всі працівники унікальні й кожен із них для підприємства – інша складова щодо формування корпоративної культури.

**Висновки.** Отже, корпоративна культура покликана укріпити моральність соціуму та створити етичну економіку. Вона є значущою складовою в мотивації персоналу підприємства, інструментом управління, за допомогою якого, персонал буде працювати та використовувати свої знання, вміння, досвід для досягнення цілей, стратегії та мети діяльності підприємства. Встановлено, що будь-якому підприємству варто розробляти план заходів щодо «оздоровлення» корпоративної культури, «зміцнювати» та підвищувати інформованість колективу, а також розглянути можливість щодо впровадження додатку для визначення емоційного фону співробітника/колективу та переглянути набір цінностей, з включенням такої цінності, як емоції (культура радості, культура дружби, страху).

#### **Список літератури.**

1. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17.
2. Горовіц Бен. Ви те, що ви робите. Як створити корпоративну культуру / пер. з англ. В.Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 224 с.

3. Гоулман Деніел. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним / пер. з англ. Соломія-Любов Гумецька. Харків : Vivat, 2018. 512 с.
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : «Новий світ-2000», 2011. 317 с.
5. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ : КМ-Букс, 2020. 216 с.
6. Олійник Т.І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Економічна наука*. 2018. № 22/2018. С. 66–69.
7. Manage Your Emotional Culture. Harvard Business Review : веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>. (дата звернення 02.12.2021).

#### References.

1. Buhaiivska, Yu.V. (2011), “The concept of corporate culture: its essence and structure”, *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty*, vol. 36, pp. 12–17.
2. Horovits, B. (2020), *Vy te, shcho vy robyte. Yak stvoryty korporatyvnu kulturu* [You are what you do. How to create a corporate culture], Nash format, Kyiv, Ukraine.
3. Houlman, D. (2018), *Emotsiinyi intelekt. Knyzhka, yaka zminiuiie uiavlennia pro te, shcho oznachaie buty rozumnym* [Emotional intelligence. A book that changes the way you think about being smart], Vivat, Kharkiv, Ukraine.
4. Zakharchyn, H. (2011), *Korporatyvna kultura* [Corporate culture], Novyi svit-2000, Lviv, Ukraine.
5. *Korporatyvnaia kultura. 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Reviewn* (2020) [Corporate culture. Top 10 articles from Harvard Business Review]. КМ-Букс, Київ, Україна.
6. Oliinyk, T.I. and Kryvytska, N.V. (2018), “The modern role of corporate culture in human resource management in the organization”, *Ekonomichna nauka*, vol. 22/2018. pp. 66–69.
7. Barsade, S. and O’Neill, O. A. (2016), “Manage Your Emotional Culture”, *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture> (Accessed 2 December 2021).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2021 р.