

Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності

Марина Семикіна¹, Богдан Дмитришин², Григорій Савеленко³,
Лілія Коваль⁴

Опубліковано	Секція	УДК
29.02.2024	Економіка	331.101.26:331.104

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Стаття присвячена проблемі посилення мотиваційного впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин з позицій соціальної відповідальності.

Висвітлено сутність мотиваційних функцій корпоративної культури. Розкрито роль корпоративної культури у формування трудової активності персоналу та його мотивації до безперервного професійного розвитку.

З'ясовано типові недоліки мотиваційних функцій корпоративної культури на українських підприємствах. Систематизовано наслідки позитивного і негативного впливу корпоративної культури для стану соціально-трудових відносин і мотивації праці персоналу.

Запропоновано та реалізовано методичний підхід до оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Здійснено аналіз впливу складових корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства. Проведено оцінку вагомості впливу окремих елементів корпоративної культури на мотивацію праці персоналу. Проаналізовано вплив корпоративної культури підприємства на мотивацію праці з позицій стейкхолдерів.

Ключові слова: корпоративна культура, соціально-трудові відносини, мотиваційні функції, ефективність праці, мотивація персоналу, соціальна відповідальність.

The evaluation of the enterprise's corporate culture motivational role in the context of social responsibility

1

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи економічного факультету Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Ж

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи економічного факультету Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький,

У кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи е

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу і економічної кібернетики

е

к

о

н

о

м

і

Annotation. The article is devoted to the problem of strengthening of corporate culture motivational influence on the state of social and labor relations from the standpoint of social responsibility.

The essence of motivational functions of corporate culture has been highlighted. The role of corporate culture in forming of the personnel labor activity and their motivation for continuous professional development has been revealed.

The typical shortcomings of the motivational functions of corporate culture at the Ukrainian enterprises have been clarified. The consequences of the corporate culture positive and negative impact on the state of social and labor relations and staff motivation have been systematized.

The methodical approach to assessing the motivational role of the enterprise's corporate culture in the context of social responsibility has been proposed and implemented. The analysis of the influence of the corporate culture components on individual components of the company's personnel motivation has been carried out. The assessment of the influence of the certain elements of corporate culture on the personnel motivation has been carried out. The influence of the enterprise's corporate culture on work motivation from the perspective of stakeholders has been analyzed. The developed methodical approach can be applied at any enterprises regardless of the specifics of the industry. Its use opens up the additional opportunities for purposeful regulation of corporate culture, construction of enterprise development strategies, revision of collective agreements in the interest of harmonization of social and labor relations, effective enterprise activity.

Based on the results of the assessment, it has been determined that the corporate culture poorly performs motivational functions regarding the formation of progressive labor values and the stabilization of social and labor relations development. Stakeholders still lack social responsibility in these matters. As a result, the motivational potential of corporate culture is not used enough, what increases the tension in social and labor relations and negatively affects the economic and innovative development of the enterprise. The shortcomings of the motivational functions of corporate culture have been revealed due to the widespread disregard of the terms of the collective agreement at enterprises, non-compliance with the code of corporate culture by employees and managers, unjustifiably high differentiation in the incomes of managers and subordinates, the phenomenon of equalization in the assessment of the labor contribution to the enterprise's activity, socially unfair assessment of labor and innovative activity, etc. The assessment and regulation of the corporate culture impact based on the proposed methodology will help to overcome the identified shortcomings and harmonize social and labor relations.

Keywords: corporate culture, social and labor relations, motivational functions, labor efficiency, personnel motivation, social responsibility.

Вступ

Серед мотиваційних важелів формування соціальної відповідальності роботодавців і найманих працівників за результати та наслідки економічної діяльності, прояв трудової та інноваційної активності, побудову партнерських відносин особливе місце належить корпоративній культурі, яка об'єднує персонал спільними цінностями, нормами поведінки, прагненнями у досягненні пріоритетних цілей підприємств та організацій. Феномен мотиваційного впливу корпоративної культури на розвиток сучасного підприємства з позицій соціальної відповідальності привертає увагу і підприємців, і дослідників, актуалізує поглиблення наукових пошуків у цьому напрямі.

Останні наукові дослідження і публікації вчених-економістів (Кам'янської О., Ілляшенко С., Овчаренко М., Колота А., Петрової І., Апостолюк О., Степанової Л.,

Тужилкіної О. та інших [1-10]) акцентують увагу на багатоаспектній сутності корпоративної культури, вагомості її ролі для підвищення ефективності виробництва, активізації інноваційної діяльності. Проте у науковій літературі все ще недостатньо розкрита мотиваційна роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної праці персоналу, його безперервного розвитку, гармонізації соціально-трудова відносин. Бракує методичних підходів до оцінювання мотиваційних функцій такої культури, які були б корисними на практиці.

Метою публікації є розроблення комплексного методичного підходу до оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності на основі з'ясування мотиваційних функцій корпоративної культури і проблемних аспектів її впливу на стан соціально-трудова відносин.

Результати

Аналіз останніх публікацій [1; 4; 6; 7; 9] дозволяє тлумачити корпоративну культуру як різновид культури організаційної, яка на рівні підприємства виявляє себе через спільні для персоналу і керівництва ідеї, цінності, переконання, поведінкові норми, визначення напряму мислення і дій, які разом об'єднують, мотивують і згуртовують трудовий колектив, соціальних партнерів в інтересах досягнення поставлених цілей, сприяють адаптації до нових викликів, вимог, змін з позицій соціальної відповідальності.

Формування мотиваційної ролі корпоративної культури пояснюємо процесом її розвитку, що відбувається внаслідок взаємного впливу множини чинників (рис.1).

Виходячи зі схеми на рис.1, розвиток корпоративної культури підприємства уявляється вкрай динамічним процесом, який відбувається в системі взаємного мотиваційного впливу і змін великої кількості впливових чинників. Такий вплив можна розглядати як у площині дії одного, двох чинників, так і одночасно множини чинників з багатьма напрямками дії.

Прояв сильної або слабкої мотиваційної ролі корпоративної культури залежить від повної або часткової реалізації її мотиваційних функцій.

Мотиваційні функції корпоративної культури розуміємо як заохочення до певних дій у певних напрямках на основі формування спільних уявлень, що вважається цінним і важливим для підприємства. Наприклад, оголошення корпоративними цінностями налагодження постійного соціального діалогу, соціальної взаємодії, визначення спільних інтересів та цілей, спільних прагнень до прояву трудової активності, освітньо-професійного розвитку, дотримання принципів соціальної відповідальності тощо.

З нашої точки зору, формування та реалізація притаманних мотиваційних функцій є результатом взаємовпливу та взаємодії корпоративної культури:

- з мотиваційною структурою особистості кожного учасника соціальних і трудових відносин (йдеться про пріоритетні потреби, інтереси, цінності та ціннісні орієнтири людей, що формуються в процесі виховання, навчання, трудового вибору, працевлаштування, трудової діяльності впродовж життя, слугують основою створення певних внутрішніх мотивів до праці, прояву трудової і творчої активності, партнерства, соціальної відповідальності);
- із зовнішньою (по відношенню до особистості) мотивацією до ефективної праці та професійного розвитку (йдеться про економічний, соціальний вплив мотиваційного менеджменту на рівні підприємства, регіону, країни, цінність та привабливість робочого місця, запропонованих стимулів до праці та безперервного професійного зростання, наявність відповідних заохочувальних заходів в межах колективно-договірного регулювання праці);

- з багатьма чинниками (історичними, політичними, економічними, морально-психологічними, культурними, освітніми, організаційно-економічними, правовими тощо), які виявляють свій вплив на мислення, поведінку, прийняття рішень у часі, просторі, на різних рівнях управління, у різних напрямках, з різною силою, формуючи правила та умови соціальної взаємодії, традиції, цінності партнерства та соціального діалогу, наявність відповідних правових засад у сфері праці, що, врешті-решт, позначається на змісті корпоративних цінностей, мотиваційних функціях.

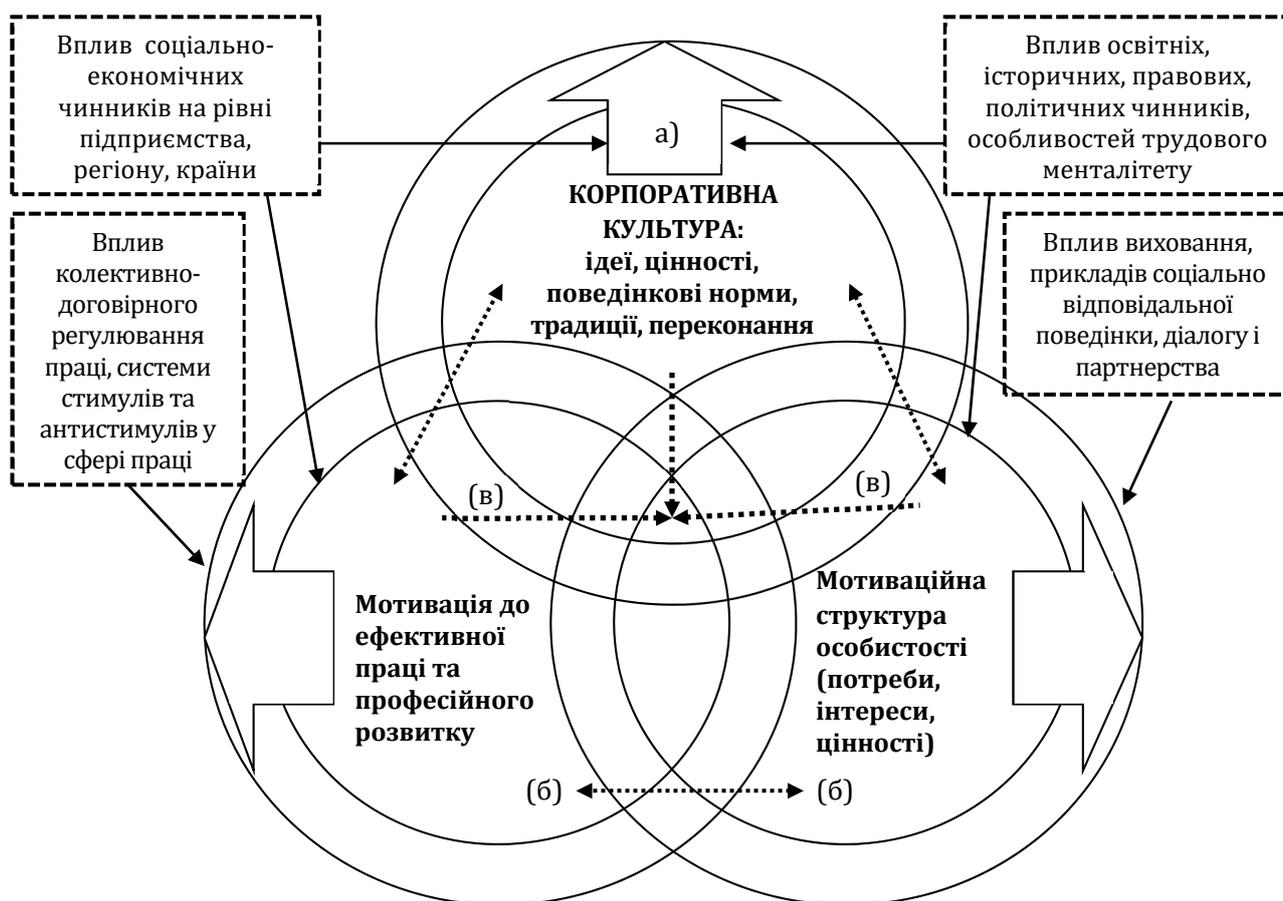


Рис. 1. Процес розвитку корпоративної культури як результат взаємного мотиваційного впливу системи чинників

Примітка: а) розвиток корпоративної культури у межах взаємовпливу чинників одного напрямку дії; б) у межах взаємовпливу чинників двох напрямів дії; в) у межах одночасного взаємовпливу низки чинників багатьох напрямів дії.

Джерело: авторська розробка.

Варто акцентувати увагу на тому, що не можна розглядати зміст корпоративної культури, її позитивний чи негативний характер дії, її мотиваційну роль статично, ізольовано, без урахування змін у впливах внутрішньої і зовнішньої мотивації, різноманітних чинників на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях. Корпоративна культура так чи інакше залежить від динамічного впливу зазначених чинників на трудову свідомість, ціннісні орієнтири, трудовий вибір, ставлення до праці, професійне зростання, сприйняття соціальної відповідальності з боку усіх учасників соціально-трудових відносин, стейкхолдерів (зацікавлених сторін) – підприємців, менеджерів,

найманих працівників, споживачів продукції, партнерів підприємства, органів державної влади, громадських організацій, залучених до соціальної взаємодії та ін.

Проте в результаті такого багатофакторного впливу мотиваційна роль корпоративної культури на кожному окремому підприємстві все ж розвивається і реалізується по-різному, має свою специфіку. Виявляються досить не однаковими можливості корпоративної культури спонукати персонал до соціальної злагоди, партнерства, спільних активних зусиль заради ефективної діяльності підприємства, прояву корпоративної соціальної відповідальності.

Такі відмінності у мотиваційній ролі корпоративної культури на різних підприємствах пояснюємо не тільки особливостями фінансово-економічного стану, а й передусім різними пріоритетними цінностями, відмінностями у мотиваційній структурі самих учасників соціально-трудова відносин як особистостей. Йдеться про розбіжності у ціннісних орієнтирах, освітньо-культурних і моральних характеристиках, в усвідомленні актуальних потреб, неспівпадання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, неготовність усіх учасників соціально-трудова відносин поділяти корпоративні цінності підприємства, дотримуватися їх на практиці. Посилення мотиваційних функцій корпоративної культури значною мірою залежить від дієвості мотиваційного менеджменту з позицій соціальної відповідальності, реальної уваги до розв'язання нагальних проблем у розвитку соціально-трудова відносин на конкретному підприємстві.

На основі узагальнення наукової думки [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8], сформулюємо низку базових положень, що створюють теоретико-методологічне підґрунтя визначення мотиваційної ролі позитивної корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності:

- унікальна особливість корпоративної культури полягає в тому, що вона здатна згуртовувати та мотивувати керівництво і персонал до активної спільної діяльності, розробки та впровадження передових ідей та інновацій, розвитку та використання креативного потенціалу працівників, слугувати інструментом підвищення ефективності праці, прибутковості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.
- феномен корпоративної культури з найбільшим мотиваційним ефектом спрацьовує саме на тих підприємствах, де усіма членами колективу поділяються прогресивні корпоративні цінності, морально-етичні норми соціально відповідальної поведінки, стають спільними цільові орієнтири діяльності, які дають відчуття «команди», здатної діяти синхронно, мотивовано, творчо, продуктивно;
- позитивний мотиваційний вплив корпоративної культури на стан соціально-трудова сфери виявляє себе в тому, що знижується потенціал конфліктності соціально-трудова відносин, покращується ставлення до людини, її праці, забезпечення потреб, захисту трудових прав. Такий вплив стає можливим за умови якісних змін у *мотиваційних функціях* корпоративної культури. Йдеться про зростання цінностей взаємної довіри між працівниками і роботодавцями у ключових питаннях, що стосуються праці, забезпечення гідних її умов та оплати, сприятливого середовища для підвищення трудової та інноваційної активності, безперервного професійного розвитку, запровадження традицій постійного соціального діалогу, розв'язання проблем і трудових спорів з позицій толерантності, корпоративної соціальної відповідальності;
- посилення мотиваційної ролі корпоративної культури, корпоративних цінностей, традицій, як правило, позитивно позначається як на розвитку взаємодії персоналу і керівників підприємства, їх мотиваціях, трудових очікуваннях, наближенні

інтересів, соціальної відповідальності, так і на кінцевих результатах їх спільної економічної діяльності, покращенні фінансово-економічних показників, зниженні плинності кадрів, пошуку прийнятних компромісів у розв'язанні проблем соціально-трудова відносин, досягненні спільних соціально-економічних цілей;

- там, де на рівні підприємств активно залучається мотиваційний ресурс корпоративної культури, як правило, не тільки має місце налагодження соціального діалогу та партнерства між найманими працівниками і роботодавцем суто в межах підприємства, а й відбувається розвиток продуманої соціальної політики, встановлення прозорих, довготривалих та довірчих зв'язків з усіма стейкхолдерами, провідними громадськими організаціями в регіоні (країні), що сприяє поліпшенню іміджу підприємства, формуванню його репутації як соціально відповідального підприємства, збільшенню лояльності партнерів та споживачів, залученню інвестицій для перспективних інноваційних проєктів, нарощуванню конкурентних переваг.

Отже, формування та реалізація мотиваційної ролі корпоративної культури додає багато корисних можливостей і для підприємств, і для суспільства загалом у сенсі підвищення соціальної відповідальності за наслідки економічної діяльності, встановлення партнерських відносин у сфері праці, між бізнесом, державною владою і громадськістю, підтримки громадських ініціатив та інноваційних проєктів, соціальної злагоди. Проте, як засвідчують сучасні дослідження [1-10], зазначені позитивні наслідки від мотиваційного впливу прогресивної (позитивної) корпоративної культури поки не можна вважати дуже поширеним явищем в Україні.

Дослідження Колода А.М., Петрової І.Л., Терон І.В., Степанової Л.В., Тужилкіної О.В. [3; 4; 5; 7; 10] акцентують увагу на недостатній розвиненості корпоративної культури на українських підприємствах, що має негативні наслідки для стану соціально-трудова відносин на різних економічних рівнях. Соціологічні опитування відображають небажані факти, коли корпоративні норми та цінності щодо соціальної справедливості, відповідальності, соціального діалогу та інші проголошуються і навіть фіксуються у рішеннях загальних зборів трудового колективу, але в реальному житті учасники соціально-трудова відносин не бачать, щоб їх послідовно дотримувалися на підприємстві, особливо керівництво.

Слабким місцем корпоративної культури багатьох вітчизняних підприємств є насамперед *мотиваційні функції, які більше декларуються, ніж реалізуються або виявляють себе у деформованому вигляді.*

Про типові *недоліки мотиваційних функцій* корпоративної культури зокрема свідчить:

- нестача соціальної відповідальності в оцінці та стимулюванні праці; застосування подвійних стандартів в питаннях оцінювання трудового внеску керівників, їх близького оточення і підлеглих працівників, що зумовлює невиправдану диференціацію у розмірах заробітку і премій, деформацію особистої мотивації працівників до ефективної праці, підвищення трудової та інноваційної активності;
- соціально несправедлива оцінка трудових зусиль робітників на тлі несприятливих (або небезпечних) умов праці;
- відсутність реальної стимулюючої підтримки з боку керівництва для працівників, які прагнуть безперервно навчатися і професійно зростати, вивчати іноземні мови, нові технології виробництва, хоча це проголошено в якості корпоративних цілей та ін.;
- низький рівень соціальної взаємодії стейкхолдерів в питаннях соціального розвитку колективу, населення регіону, забезпечення актуальних соціальних потреб працюючої людини, поліпшення умов праці, її оплати, соціального захисту;

- моральні чесноти і ціннісні орієнтири корпоративної поведінки, що задекларовані у корпоративному кодексі (якщо такий є на підприємстві), вкрай рідко стають предметом обговорення на зборах трудового колективу, навіть в ситуаціях, коли спостерігається їх недотримання працівниками або керівництвом;
- є поширеним формальне ставлення до укладання колективного договору та відсутність реального контролю за його виконанням, зокрема в частині розвитку корпоративної культури та ін.

Узагальнюючи викладене, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на таких проблемних аспектах мотиваційних функцій корпоративної культури:

- в українських реаліях корпоративна культура все ще залишається недостатньо задіяним соціальним ресурсом, що обмежує можливості для підвищення конкурентоспроможності персоналу і підприємства загалом;
- для більшості українських підприємств наявна корпоративна культура не характеризується проявами корпоративної соціальної відповідальності, дотриманням цінностей тісної взаємодії стейкхолдерів в межах взятих зобов'язань, що суперечить завданням євроінтеграції, перспективам роботи в умовах розвиненого конкурентного середовища;
- недоліки корпоративної культури породжують недовіру до обіцянок керівництва, негативно відбиваються на стані соціально-трудоких відносин, зумовлюючи їх напруженість, гальмують мотивацію персоналу до продуктивної праці, безперервного освітньо-професійного розвитку, нівелюють зацікавленість найманих працівників прикладати зусилля для розробки інновацій, раціоналізаторських пропозицій, що не сприяє активізації інноваційної діяльності підприємств, підтриманні стабільного кадрового складу персоналу з креативними характеристиками;
- на багатьох українських підприємствах суттєво недооцінюється роль цінностей позитивної корпоративної культури для розвитку трудового потенціалу, уникнення конфліктності, активізації соціальної взаємодії, а факти прояву негативної корпоративної культури часто позбавлені належної уваги, що ілюструє нестачу соціальної відповідальності керівників і персоналу підприємств.

Як результат, корпоративна культура поки не стала дієвим інструментом впливу на мотивованість працівників і взаємодію соціальних партнерів, що загалом гальмує інноваційний розвиток та адаптацію українських підприємств до завдань євроінтеграції, формування соціально відповідальної поведінки підприємців і персоналу в умовах змін, нових викликів та загроз.

За цих умов стає очевидною практична потреба якісних змін корпоративної культури через пошук прийнятних методів визначення її мотиваційної ролі, розроблення заходів щодо корегування її подальшого розвитку з позицій соціальної відповідальності підприємства.

Вважаємо, що для вибору та прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою подолання зазначених недоліків та перешкод у розвитку корпоративної культури, зокрема посилення її мотиваційних функцій, слід передусім проводити комплексне оцінювання впливу корпоративної культури на стан соціально-трудоких відносин з урахуванням інтересів та мотивацій усіх учасників таких відносин.

Керуючись таким завданням, є доцільним запровадження методичного підходу до комплексної оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Виходимо з того, що алгоритм зазначеного методичного підходу має передбачати комплекс оціночних процедур:

- по-перше, проведення аналізу впливу чинників корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства;

- по-друге, – оцінки вагомості впливу окремих чинників корпоративної культури на *ефективність* мотивації праці персоналу;
- по-третє, здійснення аналітичної оцінки впливу корпоративної культури підприємства на мотивованість персоналу з позицій стейкхолдерів.

Застосування методичного підходу до оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності проілюструємо, користуючись результатами дослідження на прикладі діяльності підприємств торговельного бізнесу у м. Кропивницький за допомогою використання методів соціологічного та експертного опитування, методу експертних оцінок.

У таблиці 1 «Аналіз впливу чинників корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства» експертним шляхом здійснено групування чинників корпоративної культури та складових системи мотивації персоналу. На основі залучення експертних оцінок фахівців визначено вплив кожного чинника корпоративної культури на окремий елемент мотивації в межах шкали від 0 до 1 (найменший вплив – 0, найбільший вплив характеризується як 1). По горизонталі внизу таблиці розраховано середній сумарний вплив чинників корпоративної культури на кожен мотиватор, по вертикалі справа – середній вплив кожного окремого чинника корпоративної культури на мотивацію персоналу (таблиця 1).

В якості коментарів до загальних результатів аналізу даних таблиці 1 зазначимо:

☒ окремі корпоративні цінності, як виявилось, «продукують» неоднаковий вплив на мотивацію персоналу підприємства;

☒ середній вплив корпоративної культури на різні мотиватори має відмінності, тобто окремі складові системи мотивації персоналу різною мірою «реагують» на вплив корпоративної культури.

Більш детальний аналіз дозволяє:

☒ з'ясувати, який найбільший або найменший вплив здійснює той чи інший чинник корпоративної культури для кожного мотиватора (наприклад, на мотиваційний чинник «гарантії стабільного доходу» вплив, позначений коефіцієнтом 0,9 (найбільший), спостерігаємо з боку таких чинників корпоративної культури, як «Спільні корпоративні цілі та ціннісні орієнтири», «Цінності знань та професійного зростання»; найменший вплив (0,2) спостерігаємо з боку чинника «Дотримання традицій та ритуалів») тощо;

☒ визначити, які саме цінності корпоративної культури найбільш сильно впливають як на окремі мотиватори, так і на мотивацію персоналу загалом. Так, за нашими усередненими оцінками (табл. 1), пріоритетними за силою впливу на мотивацію персоналу виявляються: «Спільні корпоративні цілі та ціннісні орієнтири» (0,775), «Цінності знань, професійного зростання» (0,713), «Цінності дотримання принципів соціальної справедливості» (0,675);

☒ зрозуміти, які чинники корпоративної культури недостатньо виконують свої мотиваційні функції або мають дуже обмежений вплив на мотивацію персоналу. У нашому прикладі це такі чинники: «Дотримання традицій та ритуалів» (0,300), «Цінності соціального діалогу» (0,425), «Цінності колективізму та згуртованості» (0,550).

☒ з'ясувати, на які саме мотиватори спрямований найбільший вплив чинників корпоративної культури. Аналізуючи середній вплив чинників корпоративної культури на кожен окремий мотиватор (табл.1), відзначаємо, що у першу чергу виявляються «чутливими» для впливу такі складові мотиваційної системи, як «Сприятливий психологічний клімат» (0,700), «Справедлива оцінка праці» (0,650), «Перспективи кар'єри та високого заробітку» (0,638), «Гарантії стабільного доходу» (0,575).

Таблиця 1

Аналіз впливу чинників корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства

Чинники впливу корпоративної культури на мотиватори	Складові системи мотивації персоналу підприємства (мотиватори)								Середній вплив на систему мотивації
	Гарантії стабільного доходу	Безпечні умови праці	Цікава та корисна праця	Перспективи кар'єри високого заробітку	Справедлива оцінка праці	Заохочення професійного розвитку	Сприятливий психологічний клімат	Надання соціальної допомоги	
Корпоративна етика й модель поведінки	0,4	0,8	0,9	0,7	0,6	0,8	0,6	0,5	0,663
Цінності довіри, участі, солідарності	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	0,5	0,9	0,6	0,650
Спільні корпоративні цілі та ціннісні орієнтири	0,9	0,5	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,5	0,775
Цінності дотримання принципів соціальної справедливості	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,4	0,7	0,6	0,675
Цінності соціального діалогу	0,4	0,5	0,3	0,2	0,4	0,3	0,8	0,5	0,425
Цінності колективізму та згуртованості	0,6	0,7	0,4	0,4	0,6	0,3	0,7	0,7	0,550
Цінності знань, професійного зростання	0,9	0,5	0,5	0,9	0,9	0,9	0,6	0,5	0,713
Дотримання традицій та ритуалів	0,2	0,1	0,3	0,5	0,2	0,2	0,5	0,4	0,300
Середній вплив корпоративної культури на окремий мотиватор	0,575	0,550	0,563	0,638	0,650	0,538	0,700	0,538	

Джерело: складено за підсумками соціологічного та експертного опитування на досліджуваному підприємстві для ілюстрації запропонованого методичного підходу

Здійснення ранжування мотиваторів за рівнем чутливості до впливу цінностей корпоративної культури (рис. 2) дає змогу наочно побачити, які складові мотиваційної системи найбільше залежать від стану розвитку корпоративної культури, а також одночасно визначити ті її елементи, які виявляються (в нашому прикладі) менш залежними від цінностей такої культури.

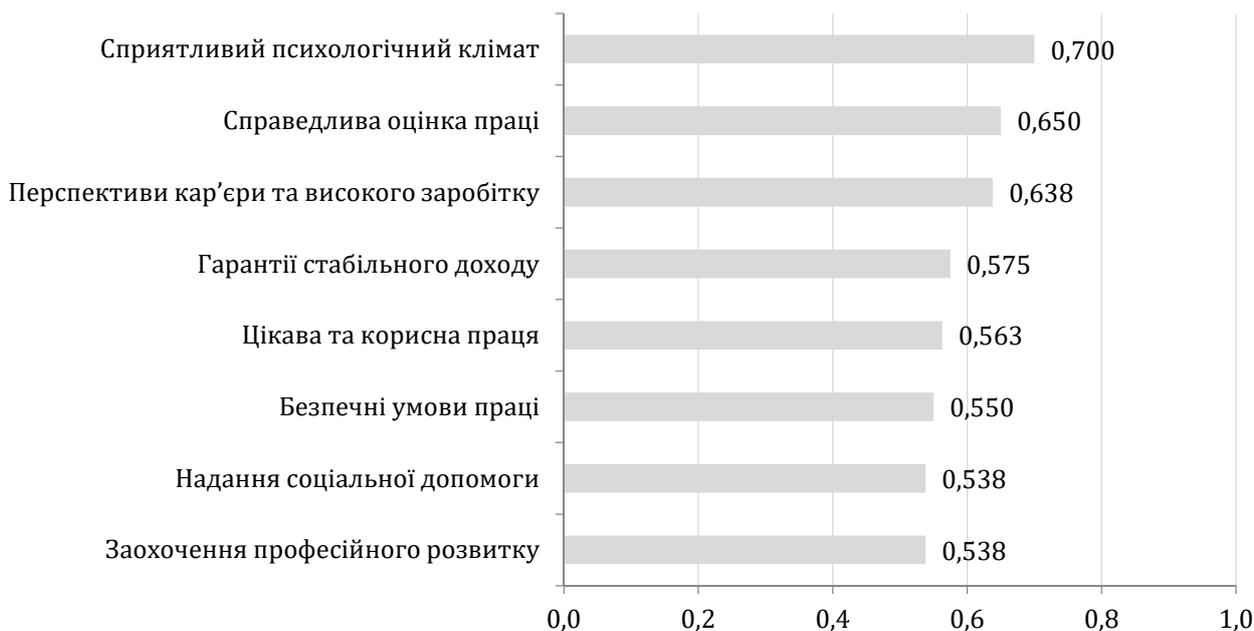


Рис. 2. Ранжування мотиваторів за рівнем чутливості до впливу цінностей корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами за даними таблиці 1.

Зауважимо, що на підприємстві предметом додаткового окремого аналізу має стати дослідження причин саме таких рейтингових місць мотиваторів, оскільки важливо розуміти не тільки різну силу впливу цінностей корпоративної культури на окремі складові мотивації, а й механізми, пояснення такого впливу. В цьому сенсі важливо знати, які цінності корпоративною культурою у першу чергу керують людьми, формують їх прагнення, мотиви прояву відповідальності, активності, професійного самовдосконалення та розвитку. Такі цінності, виходячи з результатів нашого дослідження (табл.1), проілюстровано на рис. 3. Слід розуміти, що найвищий рейтинг отримали ті цінності, які найбільш позитивно сприймаються, поділяються та підтримуються учасниками соціально-трудова відносин, чим і пояснюємо їх найбільший вплив на мотивацію.

Отже, відповідно до діаграми на рис. 3, керівництву підприємства слід і надалі активно підтримувати такі корпоративні цінності, як «Спільні корпоративні цілі та ціннісні орієнтири», «Цінності знань, професійного зростання», «Цінності дотримання принципів соціальної справедливості». Своім впливом такі цінності більшою мірою формують мотивованість персоналу, створюють передумови прояву трудової та інноваційної активності, зростання професійної компетентності персоналу, що позитивно позначається на економічній діяльності підприємства. Водночас керівництву варто зробити висновки з того, що для підвищення ефективності праці та розвитку соціальної взаємодії на підприємстві недостатньо використовується мотиваційний вплив таких корпоративних цінностей, як «Дотримання традицій та ритуалів», «Цінності соціального діалогу», «Цінності колективізму та згуртованості» (рис. 3). Причини такої ситуації мають бути предметом додаткового аналізу, починаючи з вивчення стану соціально-трудова відносин та дієвості колективно-договірного регулювання праці.



Рис. 3. Ранжування чинників корпоративної культури за силою впливу на мотивацію персоналу

Джерело: сформовано авторами за даними таблиці 1.

Загалом здійснена оцінка дозволяє з позицій соціальної відповідальності переглянути стратегію управління персоналом з урахуванням впливу корпоративних цінностей на мотивацію персоналу даного підприємства та розвиток соціально-трудових відносин.

Висвітлення методичного підходу до оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності далі доповнюємо викладом нашого бачення сутності методичних засад оцінки вагомості впливу окремих чинників корпоративної культури на *ефективність* мотивації праці персоналу. Зазначений підхід до такої оцінки було реалізовано в межах таких етапів:

- 1) перший етап – визначається цільовий орієнтир оцінки, коло фахівців, які можуть взяти участь в експертній оцінці, формуються оціночні анкети-відомості;
- 2) другий етап – визначається перелік основних чинників корпоративної культури, притаманних конкретному підприємству; з'ясовується та узгоджується перелік конкретних показників, які можуть характеризувати ефективність мотивації персоналу з урахуванням специфіки підприємства. Ефективність мотивації розуміємо як дієвість методів мотивації персоналу в інтересах забезпечення продуктивності праці, рентабельності праці, якості виробленої продукції (товарів, послуг), якості, швидкості надання послуг, сервісного обслуговування, активізації соціальної взаємодії з колегами, керівництвом, з партнерами, клієнтами, споживачами тощо;
- 3) третій етап – проведення експертної оцінки вагомості впливу окремих чинників корпоративної культури на кожен обраний показник ефективності мотивації у вигляді коефіцієнтів за певною шкалою (наприклад, від 1 до 10) та визначення вагомості такого впливу за обраними критеріями (не менше певної величини, наприклад, від 4 до 10);
- 4) четвертий етап – зведення результатів експертної оцінки, їх аналіз, формулювання висновків і та пропозицій.

Здійснення відповідної оцінки вагомості впливу окремих елементів корпоративної культури на мотивацію праці персоналу на прикладі підприємств торговельного бізнесу м. Кропивницького засвідчило практичну цінність та переваги такого методу. Вони полягають в тому, що за допомогою такої оцінки стає можливим визначення найбільш впливових чинників корпоративної культури з позицій забезпечення *ефективності* мотивації праці персоналу, тобто досягнення бажаних *результатів трудової діяльності* найманих працівників на конкретному підприємстві, *результатів їх соціальної взаємодії* з клієнтами, споживачами, партнерами.

Для повноти отриманих висновків щодо мотиваційної ролі корпоративної культури вважаємо за доцільне також додатково практикувати застосування аналітичної оцінки впливу корпоративної культури підприємства на мотивованість персоналу з *позицій стейкхолдерів*.

Сутність такого підходу полягає у залученні до експертної оцінки представників зацікавлених сторін (партнерів, споживачів, представників органів місцевої влади, громадських організацій). Вважаємо це цілком доречним, адже прояв корпоративної культури, зокрема цінностей корпоративної соціальної відповідальності не обмежується суто підприємством, а поширюється (різною мірою) на взаємодію з багатьма стейкхолдерами, особливо в питаннях спільної реалізації інноваційних соціальних проєктів для населення регіону.

Здійснення зазначеної експертної оцінки з участю стейкхолдерів на прикладі підприємств торговельного бізнесу м. Кропивницького дозволило не тільки отримати критичну оцінку мотиваційних функцій корпоративної культури конкретних підприємств, що негативно позначається на якості культури торговельного обслуговування споживачів, а й розширити уявлення про цільові пріоритети стейкхолдерів у забезпеченні позитивної корпоративної культури та ефективної мотивації праці з позицій їх соціальної відповідальності. Під час експертного опитування стейкхолдери зосередили увагу на тому, що кардинальні зміни корпоративної культури потребують відповідних макроекономічних передумов, з чим не можна не погодитися. На стан соціально-трудова відносин і забезпечення ефективної мотивації праці впливає не лише корпоративна культура на підприємстві, а й множина інших чинників на різних економічних рівнях. Дієвість корпоративної культури і мотивованість працівників залежать не тільки від соціально-економічних результатів діяльності підприємства, а й від макроекономічних показників, що стосуються рівня життя, можливостей працевлаштування, наявності привабливих робочих місць з гідними умовами праці та її оплати, доступу до якісних послуг медицини, освіти, тобто можливостей якісного людського розвитку. За результатами здійсненої аналітичної оцінки впливу корпоративної культури підприємства на мотивованість персоналу з позицій стейкхолдерів визначено, що розв'язання досліджуваної проблеми не може обмежуватися суто мікроекономічним рівнем. Отже, потрібен системний та багаторівневий підхід у баченні зв'язку між якісними змінами корпоративної культури і забезпеченням ефективної мотивації праці.

Висновки

Результати виконаного дослідження дозволяють характеризувати корпоративну культуру як різновид культури організаційної, яка на рівні підприємства виявляє себе через спільні для персоналу і керівництва ідеї, цінності, переконання, поведінкові норми, визначення напряму мислення і дій, які разом об'єднують, мотивують і згуртовують трудовий колектив, соціальних партнерів в інтересах досягнення поставлених цілей, сприяють адаптації до нових викликів, вимог, змін з позицій соціальної відповідальності.

Корпоративна культура підприємства може слугувати унікальним інструментом мотиваційного впливу на гармонізацію соціально-трудових відносин, підвищення трудової й інноваційної активності персоналу. Проте в українських реаліях мотиваційний ресурс корпоративної культури використовується недостатньо, що посилює напругу у соціально-трудових відносинах та негативно позначається на розвитку підприємства. Недоліки мотиваційних функцій корпоративної культури виявляються через поширене на підприємствах ігнорування умов колективного договору, недотримання кодексу корпоративної культури працівниками і менеджерами, соціальна несправедливу оцінку трудової та інноваційної активності тощо.

Обґрунтовано, що подолання визначених недоліків та прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень потребує оцінювання мотиваційної ролі корпоративної культури з позицій соціальної відповідальності. Для цього запропоновано та реалізовано комплексний методичний підхід до оцінки мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Його особливість полягає в тому, що розроблено методичний інструментарій, який дозволяє: по-перше, аналізувати вплив складових корпоративної культури на окремі складові мотивації персоналу підприємства; по-друге, оцінювати вагомість впливу окремих елементів корпоративної культури на ефективність мотивації праці персоналу; по-третє, здійснювати аналіз впливу корпоративної культури підприємства на мотивованість персоналу з позицій стейкхолдерів; по-четверте, визначати напрями якісних змін корпоративної культури, враховуючи інтереси та мотивації усіх учасників соціально-трудових відносин та зацікавлених сторін (включаючи стейкхолдерів). Розробка може бути застосована на будь-яких підприємствах незалежно від галузевої специфіки, її використання відкриває додаткові можливості для цілеспрямованого регулювання корпоративної культури, побудови стратегій розвитку підприємства, перегляду колективних договорів в інтересах гармонізації соціально-трудових відносин, ефективної діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою механізму розвитку корпоративної культури в умовах євроінтеграції України.

Список використаних джерел

1. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. Економіка та держава. 2010. № 8. С. 23-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_8_7
2. Ілляшенко С.М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_23
3. Колот А.М. Наукове забезпечення управління працею та соціально-трудовими відносинами на засадах міждисциплінарного підходу. Україна: аспекти праці. 2014. №8. С. 3–9.
4. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. Вісник Прикарпатського ун-ту, 2014. Серія «Економіка». Вип. 10. С. 76-79.
5. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145–152. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.
6. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 2 (62). С.92–99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

7. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудо­вих відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
8. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14.
9. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудо­вих відносин: [Монографія]. Кропивницький: КОД, 2018. 248 с. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7936/1/monohrafiya_Semikina_Belyak.pdf
10. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудо­вих відносин. Соціально-трудо­ві відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава. 2020. С. 518–534.