

10. Швед В.В. Національна конкурентоспроможність України: індикативний підхід URL: [http://mev-nu.com/load/2013/10\\_mizhnarodni\\_ekonomichni\\_vidnosini\\_v\\_sistemi\\_zrostannja\\_konkurentospromozhnosti\\_ekonomichnikh\\_sistem/40-1-0-199](http://mev-nu.com/load/2013/10_mizhnarodni_ekonomichni_vidnosini_v_sistemi_zrostannja_konkurentospromozhnosti_ekonomichnikh_sistem/40-1-0-199)

**Чеснік Н.М.**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнесу та права

Вінницький інститут Університету «Україна»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6576-1642>

**Кошовий В.**, магістранти 2-го року підготовки  
спеціальності 073 Менеджмент

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Русін О.**, магістранти 2-го року підготовки  
спеціальності 073 Менеджмент

Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-16>

## ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

### IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE FORMATION AND STRENGTHENING OF CORPORATE CULTURE WITHIN THE COMPANY

**Анотація.** У статті охарактеризовано мотивацію персоналу та корпоративну культуру компанії. Наведені основні аспекти взаємозв'язку мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури. Охарактеризована позитивна та негативна корпоративна культура, розкрита роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу компанії.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, корпоративна культура, взаємодія, трудовий потенціал, позитивна корпоративна культура, негативна корпоративна культура, цінності, цілі, професійний розвиток.

**Abstract.** The article provides an overview of employee motivation and corporate culture. It outlines key aspects of the interplay between employee motivation and the reinforcement of corporate culture. Both positive and negative corporate cultures are characterized, and the article delves into the role of corporate culture in fostering the development of a company's human potential.

**Keywords:** employee motivation, corporate culture, interaction, human potential, positive corporate culture, negative corporate culture, values, goals, professional development.

*Постановка проблеми.* Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом та формування корпоративної культури стають ключовими факторами успіху підприємства. Враховуючи постійні зміни в економіці, технологіях та суспільстві, важливо розуміти, як мотивація персоналу взаємодіє з корпоративною культурою та як це впливає на розвиток трудового потенціалу підприємства. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, які сприяють або гальмують цей взаємозв'язок, з метою надання практичних рекомендацій для покращення управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

*Формулювання цілей.* Мета дослідження полягає у дослідженні впливу мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженню питань впливу мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури компанії присвячені праці таких науковців як Ходикіна І.В., Мосійчук І.В., Самаріна К.А., Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Семикіна А., Никифорова В.Г., Кравченко В.О. та інших., хоча питання взаємозв'язку даних аспектів є недостатньо дослідженими.

*Виклад основного матеріалу.* У процесі стимулювання працівників необхідно враховувати різноманітні фактори, які впливають на їхню поведінку, включаючи як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. Таким чином, керівники повинні вміло застосовувати різні теорії у практиці. Важливо відзначити, що багато рекомендацій щодо удосконалення мотивації та систем оплати праці мають загальний характер і базуються на економічних відносинах усієї країни.

Зазначимо, що більшість мотиваційних теорій підкреслює значущість суб'єктивного сприйняття винагороди працівниками, їхнє уявлення про вартість винагороди. Це підкреслює необхідність додаткових досліджень мотивації, що визначає поведінку працівників конкретного підприємства [1].

Мосійчук І.В., Самаріна К.А. зазначають, що «суттєвим недоліком українських підприємств є недооцінка здібностей та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях. А, як відомо, людський потенціал для підприємства – це основна конкурентна перевага» [2]. Успішний колектив, який має високий рівень навченості, мотивації та організованості, визначає успіх підприємства. Розробка системи мотивації, орієнтованої на задоволення потреб конкретних працівників відповідно до їх власних переконань про важливість, може створити більш сприятливі умови для досягнення цілей підприємства.

Організація – складний організм, основою життєвого потенціалу якого є корпоративна культура: те, заради чого люди стають членами організації, те, як будуються відносини між ними, це стійкі норми і принципи життя та діяльності організації. Все це відрізняє одну організацію від іншої і значущим чином передбачає успіх функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі.

Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Модіна Д.В. вказують, що «мотиваційне значення корпоративної культури компанії важко переоцінити: норми компаній сприймаються працівниками як специфічні символи, мотивуючі до активної

діяльності. Вони впливають на такі елементи, як потреби, інтереси та цінності працівника» [3].

Якщо можна говорити про те, що організація має «душу», то ця душа – корпоративна культура [4].

Мотивація працівників має значущий вплив на формування та зміцнення корпоративної культури компанії [2]. Наведемо аспекти цього взаємозв'язку:

1. Вплив на спільні цінності:

- формування загальної мети, мотиваційні стратегії, спрямовані на визнання та підтримку спільних цілей компанії, сприяють утворенню корпоративного духу.

- підтримка корпоративних цінностей, мотиваційні системи, що підтримують корпоративні цінності, сприяють сталому внутрішньому середовищу, базованому на загальних переконаннях та принципах.

2. Стимулювання зацікавленості:

- Поєднання індивідуальних цілей та місії компанії, мотивація, яка враховує особисті професійні цілі працівників та пов'язує їх із стратегічними завданнями компанії, зміцнює зв'язок між індивідуальним внеском та загальною метою.

- Створення позитивної робочої атмосфери. Мотивація, спрямована на створення позитивної та сприятливої атмосфери на роботі, сприяє формуванню та підтримці корпоративної культури, сприяючи взаєморозумінню та співпраці.

3. Збереження талантів:

- Визнання та винагорода. Мотивація через системи визнання та винагороди сприяє формуванню позитивного відношення працівників до компанії, що сприяє їхній ідентифікації з корпоративною культурою.

- Розвиток компетенцій. Мотивація до саморозвитку та професійного зростання зміцнює корпоративну культуру, де навчання та вдосконалення цінуються.

В цілому, ефективна мотивація працівників визначає та підтримує основні елементи корпоративної культури, забезпечуючи гармонію між особистими цілями працівників та стратегічними завданнями компанії.

Корпоративна культура відображає ступінь важливості професійної трудової діяльності для працівників і може виявлятися різним чином на різних підприємствах. Її орієнтованість може змінюватися від акценту на розвиток персоналу до підкреслення виробничих функцій. Корпоративну культуру можна розділити на позитивну та негативну, враховуючи її вплив на формування трудових цінностей персоналу.

Позитивна корпоративна культура визнає професійну діяльність як засіб особистої трудової, творчої самореалізації та розвитку, а також відзначає цінність підприємства для задоволення актуальних потреб працівників.

Негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли трудова діяльність може бути вигідною для персоналу на певному рівні, проте не вважається цінною з точки зору саморозвитку та творчої самореалізації [4].

На підприємствах, які стабільно розвиваються, спостерігається формування позитивної корпоративної культури. Ознаки цієї культури можуть бути стабільними або тимчасово нестабільними, враховуючи орієнтацію на розвиток виробництва та соціальний розвиток колективу.

На підприємствах, де корпоративна культура не розвинута, спостерігається ряд негативних явищ. Зокрема, існує заборгованість у виплатах заробітної плати, широко поширені соціально-трудова конфлікти, а працівники проявляють мало інтересу до зростання продуктивності праці. Укладання колективних договорів між адміністрацією та профспілкою відбувається формально, і не приділяється увага звітам про їх виконання. Працівники таких підприємств виражають невдоволеність взаєминами між керівництвом та колективом, сприймають розходження між висловленими цілями та реальною реалізацією, не відчувають позитивного впливу економічного зростання підприємства на свої доходи, і, внаслідок цього, не прагнуть до трудової активності та відносно негативно ставляться до будь-яких інновацій. На таких підприємствах корпоративну культуру можна визначити як негативну, яка не лише не сприяє збереженню та розвитку трудового потенціалу, але й руйнує його якісні характеристики, такі як мотивація до ефективної праці, професійний розвиток, трудова та інноваційна активність [4].

Никифоренко, В. Г., Кравченко, В. О. [5] зазначають, що якщо використовувати відповідну методологію для визначення взаємозв'язку між корпоративною культурою і управлінням персоналом, зокрема і мотивацією, можна розробити схему, яка надасть більш чітке уявлення про місце та взаємозв'язок цих понять у системі стратегічного управління (рис.1). Водночас цей взаємозв'язок потребує додаткового вивчення, щоб визначити місце корпоративної культури та управління людськими ресурсами в системі категоріального апарату.

Важливо відзначити, що позитивний вплив корпоративної культури на розвиток трудового потенціалу часто гальмують не лише кризові умови та економічні труднощі багатьох підприємств, але і особливості національного характеру з усіма його позитивними та негативними рисами. Негативні риси трудової свідомості, такі як необов'язковість, неповага до закону та дисципліни, соціальна заздрість та інші, ускладнюють формування позитивних корпоративних цінностей. Проте важливо відзначити, що певні позитивні риси українського національного характеру, такі як волелюбство, природний демократизм, прагнення до взаємодопомоги та інші, можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури [1].



Рис.1 Системний взаємозв'язок стратегічного управління людськими ресурсами і корпоративної культури

*Джерело: удосконалено авторами [5]*

Наступним аспектом є те, що роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу українських підприємств часто недооцінюється менеджерами. Це може пояснюватися недостатньою адаптацією багатьох вітчизняних підприємств до ринкових умов, де важливими стають швидкість надання послуг, їх якість та високий рівень сервісу. Відповідно до цього, успішним може бути підприємство, де інтереси як керівництва, так і персоналу співпадають, а зростання конкурентоспроможності продукції турбує обидві сторони [4]

*Висновки.* Вплив мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії є суттєвим фактором, що визначає організаційну атмосферу та сприяє спільним цінностям серед працівників. Ефективні системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби та амбіції працівників, сприяють їхньому залученню до корпоративних цілей та спливають на формування спільного бачення місії компанії. Це в свою чергу сприяє створенню стійкої та позитивної корпоративної культури, яка відіграє ключову роль у підтримці та розвитку успішного бізнесу.

#### **Список використаних джерел**

1. Ходикіна І.В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* № 10. 2015. С. 341-348.

2. Мосійчук І.В., Самаріна К.А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* №2. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10)
3. Ведерніков М.Д., Толстюк М.І., Модіна Д.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. 2018. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/9c92e6ab-6b89-4ca8-a3d4-3822344831bb>
4. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/66>
5. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 94-105
6. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
7. Швед В.В., Скалацький С.А. Соціально-економічна ефективність культури та етики. *Кримський економічний вісник.* 2013. №5. С. 297-299
8. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2017. №1. С. 114-117
9. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3(27). С. 58-69
10. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 4 (41). 2023. С. 105-109. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-16>
11. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.