

УДК 159.922

Corporate culture as a factor in personnel efficiency

Корпоративна культура як чинник працездатності персоналу

Chuhaieva Nataliia

Associate Professor, PhD (Psychology), Associate Professor of the Department of Developmental Psychology, Faculty of Psychology

Чугаєва Наталія

доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології розвитку факультету психології

<https://orcid.org/0000-0003-0086-205X>

e-mail: nachugaewa@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, 64/13, Volodymyrska Street, Kyiv, Ukraine

Київський національний університет імені Тараса Шевченка; вул. Володимирська, 64/13; м. Київ, Україна

Myshko Kseniia

Master's student

Мишко Ксенія

студентка магістратури

e-mail: ksenia.black25@gmail.com

National University of Food Technologies, Volodymyrska, 68, Kyiv, Ukraine

Національний університет харчових технологій, Володимирська, 68, м. Київ, Україна

Abstract

The article is devoted to the study of the influence of corporate culture on the efficiency of personnel through the prism of work psychology. The main focus is on the analysis of key components of corporate culture, such as corporate values, norms and traditions, and their impact on staff motivation. Corporate culture is defined as a set of values and beliefs that determine the behavior of employees and the effectiveness of the organization as a whole. The psychological climate in the organization is considered as a critical factor affecting job satisfaction and the emotional state of employees.

The article substantiates the importance of maintaining a healthy psychological climate for ensuring high productivity. Various aspects of personnel motivation are considered, including intrinsic and extrinsic incentives. It has been found that a positive corporate culture promotes motivation, improves communication and strengthens trust between employees. In particular, factors such as open communication, support from management and opportunities for professional development are key to ensuring high performance.

The study shows that a positive psychological climate helps reduce stress levels and increase overall job satisfaction. It is noted that corporate values, which are shared by all members of the organization, create a basis for successful cooperation and achievement of common goals. The authors provide recommendations for implementing effective management practices to improve corporate culture. Special attention is paid to the role of leadership in the formation of a favorable working environment.

The conclusions emphasize the need for a strategic approach to the formation of corporate culture. It is emphasized that investment in the development of corporate culture has a positive effect on the efficiency of the staff in general.

Keywords. *Corporate culture, work psychology, personnel motivation, psychological climate, corporate values.*

Анотація

Стаття присвячена вивченню впливу корпоративної культури на працездатність персоналу через призму психології праці. Основна увага зосереджена на аналізі ключових компонентів корпоративної культури, таких як корпоративні цінності, норми та традиції, і їхній вплив на мотивацію персоналу. Корпоративна культура визначається як комплекс цінностей і переконань, що визначають поведінку співробітників та ефективність організації в цілому. Психологічний клімат в організації розглядається як критичний фактор, що впливає на задоволеність працею та емоційний стан працівників.

У статті обґрунтовується важливість підтримки здорового психологічного клімату для забезпечення високої продуктивності. Розглядаються різні аспекти мотивації персоналу, включаючи внутрішні та зовнішні стимули. Виявлено, що позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації, покращує комунікації та зміцнює довіру між співробітниками. Зокрема, такі фактори, як відкритість комунікацій, підтримка з боку керівництва та можливості для професійного розвитку, є ключовими для забезпечення високої працездатності.

Дослідження показує, що позитивний психологічний клімат сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню загальної задоволеності працею. Зазначається, що корпоративні цінності, які поділяються всіма членами організації, створюють основу для успішної співпраці та досягнення спільних цілей. Автори надають рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських практик для покращення корпоративної культури. Особлива увага приділяється ролі лідерства у формуванні сприятливого робочого середовища.

У висновках наголошується на необхідності стратегічного підходу до формування корпоративної культури. Підкреслюється, що інвестиції в розвиток корпоративної культури позитивно впливають на ефективності роботи персоналу загалом.

Ключові слова. Корпоративна культура, психологія праці, мотивація персоналу, психологічний клімат, корпоративні цінності.

Вступ.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у функціонуванні сучасних організацій, впливаючи на різні аспекти діяльності, включаючи працездатність персоналу. Поняття корпоративної культури охоплює систему цінностей, норм, традицій і правил, які формуються в організації та визначають поведінку співробітників. Успішні компанії використовують свою корпоративну культуру як інструмент для підвищення ефективності роботи, залучення та утримання талановитих кадрів, а також для зміцнення конкурентних переваг.

З огляду на зростаючу конкуренцію на ринку праці та необхідність підтримання високого рівня продуктивності, дослідження впливу корпоративної культури на працездатність персоналу набувають особливої актуальності. Психологічні аспекти цього впливу включають мотивацію, задоволеність роботою, лояльність до організації та загальний психологічний клімат в колективі. Важливо розуміти, як саме ці фактори взаємодіють і як керівництво може сприяти формуванню позитивної корпоративної культури, що стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів.

Ця стаття присвячена дослідженню основних психологічних аспектів корпоративної культури та її впливу на працездатність персоналу. Аналіз буде проведено на основі сучасних теоретичних підходів та досліджень, що дозволить визначити ключові чинники, які сприяють підвищенню ефективності роботи в організаціях різних типів. Особлива увага буде приділена питанням мотивації, внутрішньої комунікації, лідерства та управління, а також створення сприятливого психологічного клімату на робочому місці.

Мета дослідження: полягає у вивченні основних психологічних аспектів корпоративної культури, та як це впливає на працездатність персоналу.

Методи. Під час проведеного дослідження використано наукові методи аналізу, класифікації, узагальнення актуальних поглядів, аналіз літературних джерел, а також використання власного педагогічного досвіду викладання психологічних дисциплін та практичного досвіду менеджера по роботі з персоналом.

Результати. У сучасному світі компанія не може ефективно функціонувати без добре розробленої корпоративної культури. Це сукупність норм, цінностей, принципів і правил, які встановлюються та підтримуються в конкретній організації. Корпоративна культура — це «невидима сила», яка формує ставлення, поведінку та продуктивність працівників.

Культура є основою ДНК кожної організації — це те, що змушує співробітників відчувати зв'язок і інвестувати у свою роботу. Якщо компанія має сильну, позитивну культуру, вона може сприяти більшій залученості, а це означає, що люди більше піклуються про свою роботу та роблять все можливе. Позитивна культура підвищує мотивацію, змушуючи людей робити все можливе та бути щасливішими на своїй роботі. Такі почуття зв'язку та задоволення можуть змусити їх довше залишатися в компанії, зменшуючи плинність кадрів і створюючи сильну, досвідчену команду. У позитивному та здоровому кліматі команди краще працюють разом, діляться більшою кількістю ідей і підштовхують одна одну до кращих результатів, що приводить до більшого успіху всієї організації (Psychology Today, 2024).

Аби краще ознайомитись з обговорюваним поняттям, для чого виділимо декілька найпопулярніших визначень корпоративної культури.

Корпоративна культура — це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з розвитком підприємства, і її поділяють всі члени колективу. Говорячи простою мовою, це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал (Nurta, 2024).

Корпоративна культура — це одна з основ життєдіяльності компанії. Цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено. Завдяки корпоративній культурі колектив почувається одним

цілим – тим самим покращується мікроклімат та продуктивність роботи організації (Indigo the recruiters, 2024).

В теорії менеджменту виділяють типи корпоративної культури. Найбільш популярною є модель Кіма Камерона і Роберта Куїнна (Cameron & Quinn, 2001), вони поділяють корпоративну культуру на 4 типи. Знаючи який саме тип має організація або компанія, менеджерам та керівникам легше працювати з персоналом, розуміючи які психологічні фактори можна використовувати в тому чи іншому випадку. Кожен тип розглянемо нижче (Medium, 2024):

Кланова корпоративна культура: ця культура наголошує на єдності та співпраці. Рішення приймаються шляхом широкого спілкування зі співробітниками.

Ринкова корпоративна культура: ця культура характеризується амбітними лідерами, які мають високі очікування від своїх підлеглих. Це може створити напружене робоче середовище, але потенційні винагороди за роботу можуть бути доволі значними.

Культура адхократія: також відома як культура ризиків, вона заохочує працівників бути сміливішими та ризикувати. Наголошується на інноваціях, постійному навчанні та особистісному зростанні.

Культура ієрархії: ця культура дотримується традиційних способів ведення справ і надає пріоритет дотриманню настанов, а не сприянню інноваціям і вільному мисленню. Лідери зазвичай приймають рішення без особливої співпраці та домовленості зі співробітниками.

Існує помилкова думка, що культура, де лідер приймає всі рішення, або культура, яка зосереджена на роботі в середовищі високого тиску, приречені на поразку, однак це не завжди так. Успіх організації в кінцевому підсумку залежить від того, як працівники залучені до культури та як продемонстрована мета роботи компанії співробітникам. Те, як співробітники залучені та включені в культурну динаміку, також має суттєве значення (Medium, 2024).

Менеджери по управлінню персоналом мають певні психологічні компетентності, що допомагають їм у роботі з працівниками. Загалом вивчення

психології є важливим для HR-менеджерів. Так чи інакше психологія професійної діяльності дає змогу розкрити потенціал кожного працівника в рамках його працездатності, а також зрозуміти їхні мотиви, визначити емоційну прив'язаність та потреби в можливій реалізації. Аналогічно основи психодіагностики, як наука допомагає менеджерам справлятися з різними задачами, коли є необхідність провести аналіз стану працездатності або продуктивності персоналу і не тільки. (Chuhaieva, 2022, 2024). Загалом використовують стандартні методи оцінювання як опитування у вигляді тестування, з декількома варіантами відповіді або з відкритою відповіддю (Chuhaieva, 2021). Також популярним є так звані в професійному колі короткі 5 хвилинні зустрічі з керівником та HR-менеджером, який відповідає за процеси розвитку персоналу в середині компанії. На таких зустрічах коротко обговорюються поточні задачі, проблеми, які потребують вирішення, та як на сьогоднішній день почуває себе персонал або конкретний відділ.

Тому надалі визначимо, що таке працездатність, та чинники її розвитку в межах корпоративної культури. Працездатність – це здатність працівників ефективно виконувати свої обов'язки, демонструючи високий рівень продуктивності, концентрації та витривалості протягом робочого дня. Цей показник є критично важливим для успіху будь-якої організації, адже він безпосередньо впливає на досягнення поставлених цілей і загальну конкурентоспроможність компанії.

Працездатність – здатність до трудової діяльності, яка залежить від стану здоров'я людини. Залежно від характеру роботи, яку може виконувати людина, розрізняють загальну (тобто здатність до виконання роботи в звичайних умовах), професійну (здатність до виконання роботи певної професії), спеціальну (тобто здатність до виконання робіт у певних виробничих або кліматичних умовах — під землею, у тропіках, тощо) (Studentworks, 2024).

У межах корпоративної культури на працездатність співробітників впливає низка факторів. По-перше, це мотивація – внутрішній стимул, який спонукає працівників докладати максимальних зусиль для виконання своїх

завдань. Корпоративна культура, яка підтримує систему мотиваційних заходів, таких як визнання досягнень, кар'єрний розвиток і матеріальні винагороди, сприяє підвищенню працездатності.

До цього слід зазначити, що кожен індивід є унікальним, тому до кожного використовуються різні методи мотивації. Взагалі мотивація людини побудована на її власному бажанні досягти тих чи інших результатів, або отримати те що їй необхідно (Myshko, Bezpalko, Hryniuk, 2024)

Згідно з соціально-психологічними дослідженнями, виділяють три рівні факторів, які впливають на індивіда, до них входить (Hryshchenko & Kurchenko, 2020; Myshko, Bezpalko, Hryniuk, 2024):

1. мікрорівень – цей фактор пов'язаний з особистістю, оскільки від низького рівня особистісного потенціалу впливає низький рівень мотивації, загальмованість, вигорання, поганий настрій, уникнення важливих та відповідальних завдань і т.д.;

2. мезорівень – це фактори, які пов'язані відповідно з організацією тобто робочий простір. Сюди входять особисті цілі, що не співпадають з цілями організації, тоді виникає проблема невідповідності вимогам організації до працівника;

3. макрорівень – це різноманітні зовнішні чинники такі, як ринок праці, економічні кризи, світова політика та інше.

По-друге, важливим аспектом є психологічний клімат у колективі. Здорова атмосфера, яка сприяє відкритій комунікації, взаємній підтримці та довірі між співробітниками, знижує рівень стресу та професійного вигорання, що позитивно впливає на працездатність. Він виявляє себе навіть на рівні фізичної присутності інших людей як феномен «публічного ефекту» (зміна поведінки через вплив присутніх осіб) (Psykhologichnyi, 2024).

По-третє, стиль керівництва та управління також відіграє вагому роль. Лідери або ж керівники, які підтримують прозорість, залученість і участь співробітників у прийнятті рішень, сприяють створенню відчуття причетності

та значущості кожного члена команди, що в свою чергу підвищує їхню мотивацію і працездатність.

Кім Камерон і Роберта Куїнн (Cameron & Quinn, 2001) до своєї методики про 4-ри типи корпоративної культури розробили методику визначення культури та її оцінки під назвою OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument).

Тобто OCAI — це потужний інструмент, який може допомогти організаціям визначити свою поточну культуру, зрозуміти її сильні та слабкі сторони та внести зміни для покращення продуктивності (Big Agile, 2024).

Це опитування можна зробити для співробітників в будь-якому комфортному варіанті, як опитування на корпоративній платформі, так і в Google Forms. Воно включає в себе два етапи: профіль поточної культури, та профіль бажаної культури.

Однією з сильних сторін OCAI є те, що він надає організаціям детальний і об'єктивний аналіз їхньої культури, який може допомогти керівникам приймати зважені рішення про те, як її покращити. Це також дає працівникам право голосу у формуванні культури своєї організації та може сприяти почуттю залучення (Big Agile, 2024).

Ще однією перевагою OCAI є його універсальність. Його можна використовувати в організаціях будь-якого розміру та галузей, як для комерційних, так і для некомерційних організацій (Big Agile, 2024).

Існує все ж багато теорій та методів, які можна використовувати, головне - це результат, завдяки якому можна визначити культуру вашої компанії та зрозуміти виходячи з цього, як працювати з співробітниками та які психологічні фактори культури впливають саме на них.

Дискусії. Корпоративна культура як важливий елемент стратегії підприємства, є визначальним фактором ефективності та працездатності персоналу. Ми визначили, що вона охоплює принципи, норми та моделі поведінки в організації та впливає на морально-психологічний клімат в колективі. Вчені, яких ми згадували вище у дослідженні, погоджуються з тим,

що чітко визначена корпоративна культура позитивно впливає на працездатність персоналу.

Дослідження Камерона і Куїнна (Garman, 2006) підтверджують, що динаміка працездатності залежить від якісно поставлених цілей організації, з яких формується корпоративна культура. Однак, зауважують, що занадто жорсткі правила та відсутність можливості адаптації та гнучкості процесів можуть призвести до зниження працездатності, бо персонал відчуватиме перенавантаження, тиск з боку керівництва, а головне - може початися вигорання, що знижує мотивацію.

Праця Флемінга і Стока визначає, що позитивна корпоративна культура може мати зворотний ефект. Автори зазначають, що вимоги до корпоративної культури можуть суперечити цінностям працівників, яких будуть не влаштовувати умови, в разі чого люди будуть залишати організацію, або працювати лише заради заробітної плати (Thapa, H. S., 2022).

Також можна визначити, що дослідження Фреда Р. Девіда про стратегію підприємства підтверджує важливість аналізу внутрішнього потенціалу організації за методикою SWOT, яка допоможе визначити слабкі та сильні сторони в управлінні людськими ресурсами (David, F. R., 2011).

Ми згодні з даними дослідженнями вчених, оскільки працездатність - це делікатна складова, яка в основному залежить від великої кількості чинників, однак саме цілісна, чітко прописана стратегія підприємства та корпоративна культура є рушієм успішності організації. Таким чином, результати дослідження доповнюють думки науковців на дану тематику та підтверджують її актуальність на сьогоднішній день.

Висновки. Психологічні аспекти корпоративної культури є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасних організацій, значно впливаючи на працездатність персоналу. Проведене дослідження дозволяє зробити декілька важливих висновків щодо типів корпоративної культури, її впливу на продуктивність працівників та методик оцінки корпоративної культури,

зокрема за допомогою інструменту OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Різні типи корпоративної культури по-різному впливають на працездатність персоналу. Наприклад, культура, орієнтована на підтримку та розвиток співробітників (культура клану), сприяє підвищенню мотивації та задоволеності роботою, що в свою чергу, позитивно позначається на продуктивності. Культура адхократії, яка підтримує інноваційність і гнучкість, також може стимулювати працівників до високих результатів, але вимагає високого рівня адаптивності та готовності до змін. Ієрархічна культура, яка фокусується на стабільності та чітких процедурах, може бути ефективною для завдань, що потребують послідовності та точності, проте може обмежувати креативність і ініціативу співробітників. Нарешті, ринкова культура, з акцентом на досягнення цілей і результатів, може підвищувати конкурентоспроможність, але ризикує призвести до вигорання через високий тиск на результат.

Працездатність працівників значною мірою залежить від психологічного клімату в організації. Мотивація, залученість, рівень стресу і загальне задоволення роботою є ключовими факторами, що визначають ефективність праці. Створення позитивного робочого середовища, де співробітники відчують підтримку і можливість для професійного зростання, є вирішальним для підтримання високої працездатності.

По завершенню дослідження ми досягли мети в обґрунтуванні методики OCAI, яка є цікавим та корисним інструментом для управління персоналом.

Конфлікт інтересів. Автори зазначають про те, що конфлікт інтересів відсутній.

References

Big Agile. (2024, May 18). *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. <http://surl.li/ttgwc>.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2001). *Diahnostyka i zmina orhanizatsiinoi kultury* [Diagnosis and change of organizational culture] [in Ukrainian].

Chuhaieva N. (2021). Psychological characteristics of university applicants' groups. *Socialization & Human Development: International Scientific Journal. Volume 3. №1*. Kyiv. 44-52. <https://www.shdisj.com/index.php/shdisj/article/view/59>.

Chuhaieva N. (2022). Perspektyvy vyvchennia psykholohichnykh dystsyplin dlia HR [Prospects of learning psychological disciplines for HR]. *Tekhnolohii rozvytku intelektu. № 2 (32)*. <http://doi.org/10.31108/3.2022.6.2.3>. [in Ukrainian].

Chuhaieva N. (2024). *Vykladannia psykholohichnykh dystsyplin z pozytsii rozvytku menedzhmentu personalu* [Teaching of psychological disciplines from the position of personnel management development] In N. S. Skopenko (Ed.), *Problemy i perspektyvy vidnovlennia ta rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v suchasnykh umovakh* (pp. 317-338). Kyiv: TsP Komprynt. [in Ukrainian].

David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases* (13th ed). Francis Marion University Florence, South Carolina Prentice Hall, Pearson, ISBN 13: 978-0-13-612098-8.

Garman, A. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755-757.

Hryshchenko, D. H., & Kurchenko, K. M. (2020). Faktory ta problemy, shcho vplyvaiut' na rozvytok dilovoi kariery suchasnoi osobystosti [Factors and problems affecting the development of a business career of a modern individual] *Naukovi pratsi NUHT*, 26(3), 130-136. [in Ukrainian].

Hurma. (2024, May 18). *Stvorennia korporativnoi kultury [Creation of corporate culture]* <http://surl.li/cdyuz> [in Ukrainian].

Indigo the recruiters. (2024, May 18). *Korporativna kul'tura orhanizatsii: yak stvoryty ta vprovadyty* [Corporate culture of organization: how to create and implement] URL: <http://surl.li/jbvts> [in Ukrainian].

Medium. (2024, May 18). *The Psychology of Organizational Culture: Shaping Values and Behaviors in the Workplace*. <http://surl.li/ttgoh>.

Myshko, K. D., Bezpalko, O. V., & Hryniuk, Y. M. (2024). *Kombinuvannia indyvidual'nykh ta hrupovykh chynnykiv motyvatsii pratsi yak umova efektyvnoho*

vplyvu na povedinku personalu pidpriemstva [Combining individual and group factors of work motivation as a condition for effective influence on the behavior of the company's personnel] In N. S. Skopenko (Ed.), *Problemy i perspektyvy vidnovlennia ta rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v suchasnykh umovakh* (pp. 301-316). Kyiv: TsP Kompynt. [in Ukrainian].

Psykhologichnyi klimat v kolyektyvi [Psychological climat in group] (2024, May 18). <http://xt.od.ua/106-psykholog-rekomenduie/2102-psikhologichnij-klimat-v-kolektivi> [in Ukrainian].

Psychology Today. (2024, May 18). *What Is Organizational Culture and Why Is It Important?* <http://surl.li/ttgfo>.

Studentworks. (2024, May 18). *Shcho take pratsiezdatsnist' i jaki faktory vplyvaiut' na yii riven'?* [What is work capacity and what factors influence on its level] <http://surl.li/ttgqy> [in Ukrainian].

Thapa, H. S. (2022). The improvement of skills & talents in the workplace. In A. M. F. Pelsier, V. Vaiman, & S. Nagy (Eds.), *Global Innovative Forefront Talent Management (GIFT) Research and Publications* (Vol. 2, pp. 321). <http://surl.li/zskikl>.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Авторське право (с) 2024 Chuhaieva Nataliia Чугаєва Наталія,

Myshko Kseniia Мишко Ксенія

Отримано: 14.10.2024

Відрецензовано: 16.10.2024

Опубліковано: 21.10.2024

DOI: <https://doi.org/10.31108/3.2024.8.2.5>