

Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств

Перезовова І. В.¹, Вітовський О. І.², Хомик А. В.³, Ривак О. І.⁴

Опубліковано	Секція	УДК
30.09.2023	Освіта/Педагогіка	378.14

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11503871>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті досліджується роль корпоративної культури як інструменту управління лояльністю персоналу підприємств. Розглянуто основні елементи корпоративної культури, включаючи місію, цінності, принципи, символи та ритуали, та їхній вплив на задоволеність і залученість співробітників. Проаналізовано різні методи формування та зміцнення корпоративної культури, такі як розробка корпоративних цінностей, активна участь керівництва та ефективна внутрішня комунікація. Визначено ключові показники ефективності (KPI) для оцінки корпоративної культури і методи збору зворотного зв'язку. Показано, що ефективна корпоративна культура сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та зміцненню позитивного іміджу підприємства. На основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо впровадження та підтримки сильної корпоративної культури, що забезпечує високий рівень лояльності персоналу і довгостроковий успіх організації.

Ключові слова: корпоративна культура, лояльність персоналу, управління, ефективність, продуктивність.

Corporate culture as a loyalty management tool personnel of enterprises

Abstract. Corporate culture plays a key role in the functioning of modern enterprises, influencing all aspects of their activities, including productivity, employee satisfaction, and competitiveness. Given the increasing complexity and dynamism of the business environment, enterprises face the necessity of creating and maintaining a favorable working environment that fosters employee loyalty. Employee loyalty, in turn, is a critically important factor determining the stability, innovation, and overall success of the organization.

In the context of globalization and rapid technological changes, enterprises are compelled to seek new ways to enhance the efficiency of human resource management. Corporate culture becomes not only a means of achieving internal harmony and team cohesion but also a strategic

¹ професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

² аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0007-3483-5750>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0004-9083-2974>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0003-0966-4911>

tool that facilitates the attraction and retention of talent, as well as the enhancement of employee motivation and satisfaction.

This article explores the role of corporate culture as a tool for managing employee loyalty within enterprises. It examines the main elements of corporate culture, including mission, values, principles, symbols, and rituals, and their impact on employee satisfaction and engagement. Various methods of forming and strengthening corporate culture, such as the development of corporate values, active leadership involvement, and effective internal communication, are analyzed. Key performance indicators (KPIs) for assessing corporate culture and methods of gathering feedback are identified. It is shown that an effective corporate culture contributes to reducing staff turnover, increasing productivity, and strengthening the positive image of the enterprise. Based on the analysis, recommendations are provided for the implementation and maintenance of a strong corporate culture that ensures a high level of employee loyalty and long-term organizational success.

Keywords: corporate culture, employee loyalty, management, efficiency, productivity.

Вступ

Корпоративна культура відіграє ключову роль у функціонуванні сучасних підприємств, впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності, включаючи продуктивність, задоволеність працівників та конкурентоспроможність. З огляду на зростаючу складність та динамічність бізнес-середовища підприємства стикаються з необхідністю створення та підтримки сприятливого робочого середовища, яке б сприяло розвитку лояльності персоналу. Лояльність співробітників, у свою чергу, є критично важливим фактором, що визначає стабільність, інноваційність та загальний успіх організації.

В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, підприємства змушені шукати нові способи підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Корпоративна культура стає не лише засобом досягнення внутрішньої гармонії та згуртованості колективу, але й стратегічним інструментом, що сприяє залученню та утриманню талантів, підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Актуальність дослідження корпоративної культури як інструменту управління лояльністю персоналу зумовлена необхідністю адаптації підприємств до нових викликів та умов ринку. Вивчення взаємозв'язку між корпоративною культурою та лояльністю співробітників дозволяє розробити ефективні стратегії управління, спрямовані на досягнення високих показників продуктивності та стабільного розвитку організації.

Дослідженням корпоративної культури підприємств і лояльності працівників займалися такі учені: Беляк Т., Воронкова А., Дмитренко М., Кицак Т., Копитко М., Макажан Є., Попко О., Сардак О., Степанова Л., Тужилкіна О., Філатов В. та інші.

Метою статті є дослідження ролі корпоративної культури у формуванні та підтримці лояльності персоналу, а також розробка рекомендацій щодо її ефективного впровадження та зміцнення в умовах сучасних підприємств.

Результати

На сьогодні корпоративна культура розглядається як критично важливий фактор, що визначає довгостроковий успіх і конкурентоспроможність підприємства. Дослідження показали, що успішні компанії, такі як Google і Apple, приділяють значну увагу розвитку та підтримці сильної корпоративної культури, що сприяє інноваціям і підвищенню лояльності співробітників.

У Таблиці 1 наведено сучасні підходи до визначення корпоративної культури.

Таблиця 1

Сучасні підходи до визначення корпоративної культури

Підхід	Опис	Розробники
Класичний підхід	Корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, вірувань, норм і ритуалів, що впливають на поведінку співробітників та управління організацією.	Едгар Шейн, Терренс Ділл, Аллан Кеннеді
Функціональний підхід	Визначає корпоративну культуру як інструмент, що допомагає досягати організаційних цілей, підтримувати ефективну комунікацію та сприяти адаптації співробітників до змін.	Едгар Шейн, Джон Коттер
Інтерпретативний підхід	Фокусується на розумінні культури через аналіз символів, ритуалів і історій, які існують в організації. Важливість надається суб'єктивним значенням і інтерпретаціям співробітників.	Кліффорд Гірц, Гаретт Морган
Психологічний підхід	Розглядає корпоративну культуру як механізм, що впливає на психологічний стан та мотивацію співробітників, їх задоволеність роботою та емоційну прив'язаність до організації.	Абрахам Маслоу, Фред Лютенс
Стратегічний підхід	Корпоративна культура сприймається як ключовий фактор конкурентної переваги, що допомагає реалізовувати стратегію організації і підвищувати її ефективність на ринку.	Джей Барні, Пітер Друкер
Інноваційний підхід	Акцентується увага на розвитку культури, що сприяє інноваціям, креативності та швидкій адаптації до змін.	Генрі Чесброу, Клейтон Крістенсен
Соціально-культурний підхід	Корпоративна культура розглядається як мікрокосм суспільства, де соціальні та культурні фактори впливають на поведінку та взаємодію співробітників.	Еверетт Хьюз, Мері Дуглас

Сформовано авторами за [1-4]

Основні елементи корпоративної культури включають місію, цінності, принципи, символи, ритуали та традиції, що разом формують унікальну ідентичність та поведінкові стандарти організації [3-6].

Місія підприємства визначає його основне призначення та стратегічні цілі та слугує керівництвом для співробітників, надаючи їм чітке розуміння основної мети компанії та її довгострокових планів. Місія формує основу для прийняття рішень та встановлює напрямок розвитку організації, що дозволяє зосередитися на досягненні спільних результатів.

Цінності відображають основні переконання та етичні стандарти, які поділяються всіма членами організації. Вони формують моральний компас для співробітників, визначаючи, які поведінкові моделі є прийнятними, а які – ні. Цінності сприяють зміцненню взаємної довіри та співпраці, підвищуючи загальний рівень задоволеності роботою та лояльності персоналу.

Принципи управління є конкретними керівними установками, що регулюють дії та рішення співробітників, слугують базовими правилами, що сприяють узгодженості дій та забезпечують ефективне функціонування організації. Принципи управління також підтримують реалізацію місії та цінностей підприємства, створюючи гармонійне середовище для досягнення поставлених цілей.

Символи включають в себе логотипи, слогани, уніформу та інші візуальні елементи, які допомагають ідентифікувати організацію та її членів, сприяючи формуванню корпоративної ідентичності та підвищують відчуття належності до компанії. Символи також використовуються для комунікації з зовнішніми стейкхолдерами, підкреслюючи унікальність та цінності підприємства.

Ритуали та традиції включають регулярні події, церемонії та звичаї, що є невід'ємною частиною життя організації, оскільки створюють сприятливу атмосферу, сприяють зміцненню командного духу та підтримують емоційний зв'язок між співробітниками. Ритуали та традиції допомагають передавати культурні норми та цінності новим співробітникам, забезпечуючи їх інтеграцію в колектив.

Таким чином, основні елементи корпоративної культури є ключовими компонентами, що визначають поведінкові стандарти та взаємодію в організації, сприяючи формуванню єдиної культурної основи, яка підтримує стратегічні цілі підприємства та забезпечує його стабільний розвиток.

Класифікація корпоративних культур є важливим аспектом для розуміння різноманітності підходів до управління організаціями та їхнім розвитком. Існує кілька критеріїв, за якими класифікують корпоративні культури, кожен з яких надає унікальний погляд на внутрішнє середовище підприємств. Основні критерії класифікації включають типові характеристики, рівень формалізації, стиль керівництва, орієнтацію на зміни та інновації, а також географічні та культурні особливості.

Типологічні характеристики є одним з найпоширеніших критеріїв для класифікації корпоративних культур. Згідно з цією класифікацією, виділяють такі типи культур: культура влади, культура ролей, культура завдань і культура особистості [7]. Культура влади зосереджується на централізації прийняття рішень, де керівництво має значну владу і вплив. Культура ролей акцентує увагу на формальних структурах, правилах та процедурах, що визначають поведінку співробітників. Культура завдань орієнтована на досягнення конкретних цілей та результатів, де ключовими є ефективність та продуктивність. Культура особистості підкреслює важливість індивідуальності та самореалізації співробітників, надаючи їм більше свободи у прийнятті рішень.

Лояльність персоналу є важливим фактором ефективності підприємства, що безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи, зниження плинності кадрів та загальний успіх організації. Високий рівень лояльності персоналу сприяє створенню стабільного та продуктивного робочого середовища, де співробітники відчувають себе цінними та залученими до досягнення спільних цілей.

Вплив лояльності персоналу на діяльність підприємства є багатограним. По-перше, лояльні співробітники зазвичай демонструють вищу продуктивність, оскільки вони мотивовані досягати найкращих результатів та активно залучені до процесів вдосконалення та інновацій. Вони готові вкладати більше зусиль у виконання своїх обов'язків та проявляти ініціативу.

По-друге, лояльність персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, що має важливе значення для стабільності організації. Зменшення кількості звільнень дозволяє зберегти накопичені знання та досвід у межах підприємства, що сприяє безперервності процесів та зниженню витрат на підбір та навчання нових працівників. Стабільний колектив, у свою чергу, забезпечує краще співробітництво та координацію між відділами.

По-третє, лояльний персонал сприяє покращенню корпоративного іміджу та бренду. Співробітники, які позитивно ставляться до своєї компанії, часто виступають її амбасадорами, поширюючи позитивні відгуки серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін [8,9].

У Таблиці 2 показано взаємозв'язок між корпоративною культурою та лояльністю персоналу.

Таблиця 2

Взаємозв'язок між корпоративною культурою та лояльністю персоналу

Складова системи корпоративної культури	Вплив на лояльність персоналу	Коментарі
Місія і цінності	Підвищення емоційної прив'язаності та ідентифікації з компанією	Співробітники, які поділяють місію та цінності компанії, відчують себе частиною спільноти та з більшою ймовірністю залишаються вірними організації.
Принципи управління	Зміцнення довіри та задоволеності роботою	Чіткі та справедливі принципи управління сприяють створенню передбачуваного та безпечного робочого середовища.
Символи та ритуали	Підвищення відчуття належності та командного духу	Регулярні корпоративні заходи та ритуали зміцнюють внутрішні зв'язки та формують позитивне ставлення до компанії.
Комунікація та відкритість	Зростання залученості та довіри до керівництва	Відкрита комунікація дозволяє співробітникам відчувати себе почутими та цінними, що підвищує їхню лояльність.
Можливості для розвитку та навчання	Підвищення мотивації та довгострокової відданості	Інвестиції в професійний розвиток співробітників сприяють їхньому бажанню залишатися в компанії та розвиватися разом з нею.
Мотивація та винагородження	Зміцнення раціональної лояльності через справедливі та прозорі системи винагородження	Ефективні системи винагородження сприяють задоволенню матеріальних потреб співробітників, підвищуючи їхню відданість компанії.
Підтримка балансу між роботою та особистим життям	Підвищення загального рівня задоволеності життям та роботою	Підприємства, які підтримують баланс між роботою та особистим життям, сприяють зниженню стресу та підвищенню лояльності персоналу.
Корпоративна соціальна відповідальність	Зміцнення гордості за компанію та емоційної прихильності	Активна участь в соціальних проектах та екологічних ініціативах підвищує престиж компанії в очах співробітників та їхню відданість.

Сформовано авторами за [3, 5, 6, 8, 9]

Формування та зміцнення корпоративної культури є важливими процесами, що забезпечують стабільність та ефективність функціонування підприємства. Існують різні методи, які допомагають створити сприятливе середовище для розвитку корпоративної культури. Серед таких методів виділимо: розробка та впровадження корпоративних цінностей, роль керівництва у підтримці корпоративної культури, а також внутрішня комунікація та навчання персоналу.

Першочерговим кроком у формуванні корпоративної культури є розробка чітко сформульованих корпоративних цінностей, що визначають основні принципи та етичні стандарти, які є основою для всіх дій та рішень компанії. Цінності повинні відображати місію та бачення організації, а також бути зрозумілими та прийнятними для всіх співробітників. Впровадження корпоративних цінностей включає кілька етапів. Спочатку необхідно провести внутрішній аудит для визначення існуючих цінностей та їх узгодження з бажаними. Далі слід організувати тренінги та семінари для співробітників, де будуть пояснені нові цінності та їх значення для компанії. Також важливо інтегрувати цінності у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи політики найму, оцінки ефективності та системи винагородження [1].

Керівництво відіграє ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Лідери компанії повинні бути прикладом для наслідування, демонструючи своїми діями та рішеннями прихильність до корпоративних цінностей. Їх поведінка має бути узгоджена з проголошеними принципами, оскільки співробітники схильні копіювати поведінку керівників. Керівники також повинні активно підтримувати ініціативи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, включаючи проведення регулярних зустрічей з персоналом, де обговорюються питання корпоративних цінностей, досягнення та проблеми. Важливо також створювати механізми зворотного зв'язку, щоб співробітники могли висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення корпоративної культури [3].

Оцінка ефективності корпоративної культури є важливим процесом, який дозволяє зрозуміти, наскільки добре впроваджені культурні цінності та які принципи впливають на роботу організації та її співробітників. До цього процесу належить визначення ключових показників ефективності (KPI) та використання різних методів оцінки і зворотного зв'язку. Ключові показники ефективності (KPI) дозволяють кількісно оцінити вплив корпоративної культури на різні аспекти діяльності підприємства.

Основні KPI для оцінки корпоративної культури представлено на рис.1 [7, 8].

Рекомендуємо для оцінки ефективності корпоративної культури використовувати різні методи, що дозволяють отримати детальну інформацію про стан культури в організації та можливі напрямки для її покращення. Серед основних методів виділимо такі:

- опитування та анкети - одним із найпоширеніших методів оцінки є проведення опитувань та анкетування співробітників, що дозволяє зібрати дані про рівень їх задоволеності, залученості, розуміння та підтримки корпоративних цінностей. Регулярні опитування допомагають відстежувати динаміку змін і вчасно реагувати на проблеми;

- фокус-групи - проведення фокус-груп зі співробітниками дозволяє отримати глибші інсайти та зрозуміти їхнє ставлення до корпоративної культури. Зазначений метод забезпечує якісну інформацію, яку складно отримати через опитування;

- інтерв'ю - індивідуальні інтерв'ю з працівниками, особливо з ключовими співробітниками та лідерами, допомагають детально вивчити окремі аспекти корпоративної культури та виявити проблемні зони;

- аналіз даних про плинність кадрів та продуктивність - вивчення статистичних даних про плинність кадрів, продуктивність праці та інші показники дозволяє кількісно

оцінити ефективність корпоративної культури та виявити кореляції між культурними ініціативами та результатами роботи.

- зворотний зв'язок через відкриті канали комунікації - створення механізмів для постійного зворотного зв'язку, таких як корпоративні портали, анонімні скриньки для пропозицій, дозволяє співробітникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення корпоративної культури.

- аудити корпоративної культури - залучення зовнішніх експертів для проведення аудитів корпоративної культури може надати об'єктивну оцінку поточного стану культури в організації та запропонувати конкретні рекомендації для її покращення.

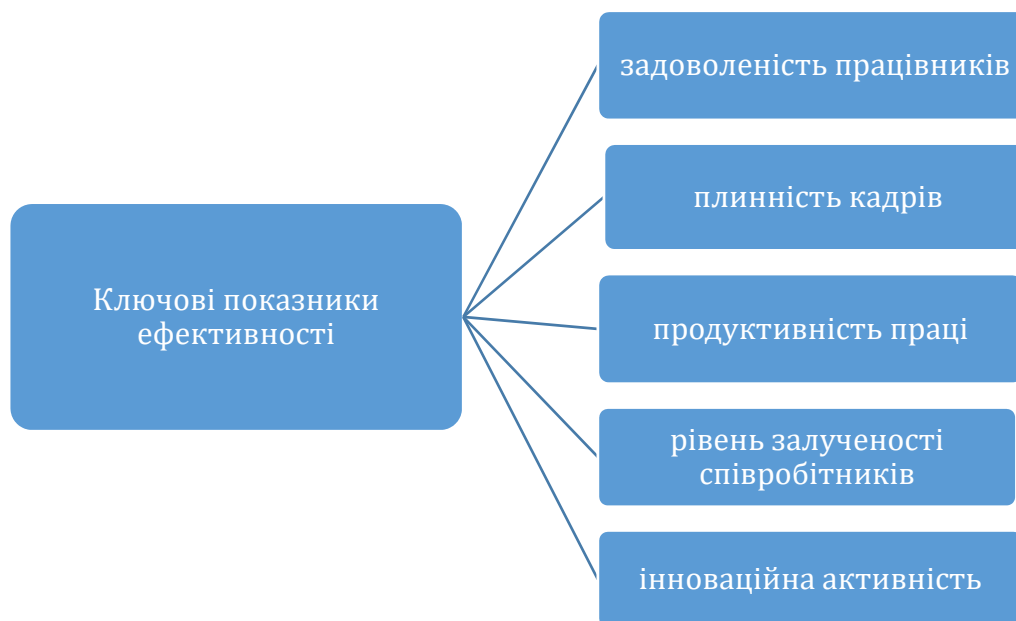


Рис. 1. Ключові показники ефективності (KPI)

Сформовано авторами за [7, 8]

Використання цих методів у комплексі дозволяє отримати всебічну оцінку корпоративної культури та розробити ефективні стратегії для її зміцнення та розвитку. Регулярна оцінка та зворотний зв'язок є ключовими елементами підтримки позитивної корпоративної культури, що сприяє довгостроковому успіху та стабільності підприємства.

Висновки

У статті було розглянуто питання корпоративної культури як інструменту управління лояльністю персоналу підприємств. Проведене дослідження підтверджує важливість корпоративної культури у формуванні та підтримці лояльності співробітників, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Було визначено, що корпоративна культура є комплексом спільних цінностей, норм, принципів і традицій, які впливають на поведінку співробітників та їхню взаємодію в межах організації. Розробка та впровадження чітко сформульованих корпоративних цінностей є першочерговим кроком для створення сприятливого робочого середовища, що підвищує емоційну прив'язаність та задоволеність співробітників.

Роль керівництва в підтримці корпоративної культури не можна переоцінити. Лідери компанії повинні не лише декларувати цінності, але й демонструвати їх на практиці, будучи прикладом для наслідування. Активна участь керівництва у розвитку корпоративної культури, підтримка ініціатив та відкритість до зворотного зв'язку сприяють зміцненню довіри та залученості персоналу.

Ефективна внутрішня комунікація та систематичне навчання персоналу є ключовими факторами успішної інтеграції корпоративних цінностей у повсякденну діяльність. Забезпечення двосторонньої комунікації, регулярні опитування та створення можливостей для професійного розвитку співробітників сприяють формуванню позитивного ставлення до компанії та підвищенню рівня лояльності.

Високий рівень лояльності персоналу позитивно впливає на продуктивність, знижує плинність кадрів та покращує корпоративний імідж. Лояльні співробітники готові інвестувати свої зусилля та знання в досягнення спільних цілей, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, корпоративна культура є потужним інструментом управління лояльністю персоналу, що сприяє створенню мотивуючого та підтримуючого робочого середовища, підвищує задоволеність роботою та залученість співробітників, що в підсумку призводить до покращення загальної ефективності підприємства. Для досягнення цих результатів необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінку корпоративної культури, впроваджуючи ефективні методи зворотного зв'язку та адаптації до змін.

Список використаних джерел

1. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура; за ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с
2. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 / Т. О. Беляк. – Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2016. – 269 с.
3. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т. Г. Кицак. – К.: Київський національний університет ім. Т. Шевченка, 2008. – 20 с.
4. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. 2020. С. 518–534.
5. Сардак О. В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 387–392.
6. Маказан, Є. В. Лояльність людського капіталу підприємства як фактор корпоративної культури. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 34. С. 208-214.
7. Дмитренко, М. Й. Корпоративна культура: типологія у соціальному вимірі. Вісник ХНПУ імені ГС Сковороди "Філософія". 2019. № 44. С. 3-18.
8. Копитко, М.І., Левків, Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 2. С. 187-200.

9. Попко, О., Філатов, В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>