

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто вплив корпоративної культури на рівень лояльності персоналу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства та проаналізовано основні чинники, які впливають на цей процес.

Здійснено моделювання взаємозв'язку процесу управління лояльністю працівників підприємства з рівнем його конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Розроблено систему дій керівництва, що дає змогу спрямувати діяльність менеджерів на формування високого рівня лояльності персоналу, дії якого в подальшому уможливають досягнення бажаних показників у кадровій сфері.

Ключові слова: корпоративна культура, лояльність персоналу, економічна безпека, ділова активність, управління лояльністю працівників.

Постановка проблеми. Рівень корпоративної культури вітчизняних підприємств є доволі низьким. Про це свідчить статистична характеристика ставлення до корпоративної культури на підприємствах США та України:

а) ставлення до корпоративної культури в діяльності успішних фірм США:

– 88% з таких фірм мають спеціалізовані підрозділи, які відповідають за формування корпоративної культури, за впровадження моральних цінностей;

– 65% фірм практикують програми поєднання процесу впровадження культурних цінностей із заходами щодо підвищення рентабельності;

– 58% фірм розробили і використовують спеціальні програми для формування корпоративної поведінки і впровадження корпоративної культури;

б) ставлення до корпоративної культури на підприємствах України:

– 55% сучасних українських керівників підприємств вважають, що корпоративна культура загалом повинна бути, але формально;

- 40% вітчизняних підприємців намагаються сформувати корпоративну культуру, обираючи орієнтиром західні технології, копіюючи певну модель корпоративної культури;

- 35% керівників вітчизняних підприємств, розділяючи теоретично потребу у корпоративній культурі, на практиці не знаходять для неї ані часу, ані ресурсів;

- 25% керівного складу вітчизняних підприємств вважають корпоративну культуру взагалі непотрібною [1, с. 40].

Така ситуація суттєво впливає на рівень економічної безпеки вітчизняних підприємств у кадровій сфері, а також значно стримує їхній розвиток.

Крім того, це є передумовою ситуації, коли працівники не розуміють своєї позиції на підприємстві та не зацікавлені у високих показниках своєї діяльності, що спричиняє формування низького рівня лояльності.

Стан дослідження. Питання корпоративної культури було предметом вивчення багатьох науковців, але найбільш масштабними можна вважати праці Г. М. Захарчин, О. Й. Лесько, А. Е. Воронкової, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєва, І. В. Мажури, Т. Г. Кицак, В. А. Співака [2–6]. Найменш дослідженою залишається проблема впливу корпоративної культури на рівень лояльності персоналу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мета статті – вивчити вплив корпоративної культури на рівень лояльності персоналу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства та проаналізувати основні фактори, які впливають на цей процес.

Виклад основних положень. Під *корпоративною культурою підприємства* з позиції забезпечення економічної безпеки доцільно розуміти інструмент сфери управління, який дає змогу забезпечити відповідний рівень конкурентоздатності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей і норм поведінки, спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи і формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях.

Зважаючи на запропоноване визначення корпоративної культури, можна стверджувати, що вона демонструє притаманну підприємству ідеологію управління, спрямовану головним чином на підвищення рівня ділової активності, через:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;

- ставлення організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;

- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

До функцій корпоративної культури також можна віднести формування певного образу корпорації та забезпечення соціальної стабільності, єдності й відданості персоналу.

Крім того, в межах дії певних норм корпоративної культури здійснюється контролювання та гнучке коригування діяльності працівників.

Розглянемо значення корпоративної культури для розвитку організації:

- корпоративна культура ідентифікує організаційну приналежність працівників, формує лояльність і відданість компанії, справі, також почуття соціальної захищеності та стабільності, відповідно, розвиває у працівників сприйняття компанії як надійної організації;

- встановлені правила поведінки, моралі та етики обумовлюють сприятливий клімат компанії, що є особливо важливим для нових працівників;

- корпоративна культура формує самосвідомість і відповідальність працівників, що є вагомо у виконанні поставлених завдань, виробляє командний дух, надто коли виконання завдання передбачає колективну участь [7].

Корпоративна культура істотно впливає на рівень лояльності працівників підприємства, зокрема тих, які вже тривалий час на ньому працюють (рис. 1)

Формування збалансованої системи мотивації праці членів трудового колективу уможливує досягнення бажаного рівня лояльності персоналу, що сприяє підвищенню рівня безпеки підприємства у кадровій сфері.

З погляду забезпечення економічної безпеки можна погодитися з думкою науковців А. І. Маренич, Н. Г. Мехеди, які лояльність персоналу трактують як універсальну за спрямованістю складову кадрової безпеки, тому що ставлення працівника до власної організації є чинником, який або зміцнює, або руйнує систему кадрової безпеки компанії [9, с. 130].

Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо організації, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань, сприяє розвитку і підтримці корпоративної культури та відда-

ності організації. Тому під час управління лояльністю персоналу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства важливо відслідковувати нелояльних працівників, що потенційно становлять загрозу кадровій безпеці підприємства.

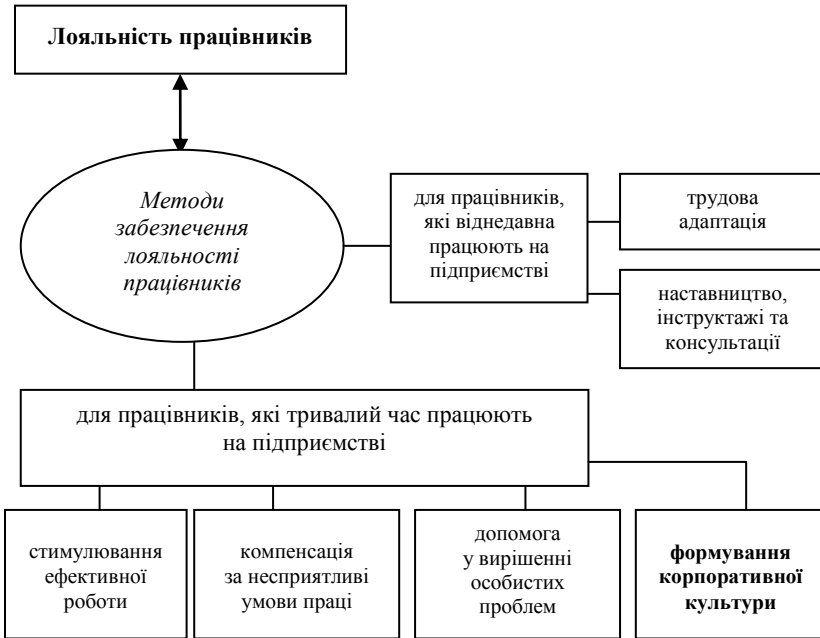


Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної культури та лояльності працівників на підприємстві

Побудовано автором на основі джерела 8.

Саме нелояльних працівників легко схилити до порушень правил, співпраці з конкурентами, шахрайства, зловживання повноваженнями.

Нелояльні працівники формують негативний імідж всередині організації та є деструктивним елементом розвитку підприємства.

Характеристика типів особистості й аналіз їхньої поведінки в контексті впливу на лояльність поведінки таких працівників у системі економічної безпеки наведено у таблиці.

Таблиця

**Типи лояльності персоналу підприємства
в системі економічної безпеки***

Тип лояльності	Характеристика	Вплив на підприємство та рівень його економічної безпеки
Демонстративна (відкрита) нелояльність	Співробітник обманює, порушує досягнуті домовленості, демонструє споживацьке ставлення до підприємства, пріоритет власних інтересів над колективними	Нелояльні працівники впливають на колег: порушують їхні цінності та переконання, сіють сумніви щодо добросовісної та якісної роботи
Прихована нелояльність	Співробітник загалом дотримується правил та вимог у роботі через можливість покарання або очікування винагороди	Розповсюджує негативні чутки про колег та керівництво підприємства, провокує інших на критику правил і порядків тощо
Нульова лояльність	Стосується працівників, щойно прийнятих на роботу, не проінформованих про корпоративну культуру підприємства	Новачок може потрапити під вплив як лояльних, так і нелояльних працівників з відповідними наслідками
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	Працівник готовий носити фірмовий одяг, інші відмітні знаки і символи, поводиться відповідно до корпоративних правил і стандартів	Працівник є активним споживачем продукції підприємства
Лояльність на рівні вчинків та поведінки	Працівник дотримується традицій, притаманних підприємству, стандартів у спілкуванні з клієнтами, дисципліни завдяки своєму ставленню до компанії	Такий рівень лояльності є достатнім для більшості працівників, але не для управлінського персоналу. Працівники не готові до самопожертви та прагнення до розвитку
Лояльність на рівні переконань	Цього рівня досягають лише 10–15 % працівників. Максимально віддаються роботі, виявляють нетерпимість до порушень інших працівників, активні у вирішенні проблем	Працівники легше зносять важкі часи для підприємства та залишаються працювати, керуючись почуттям вірності та співпричетності. Схильні довіряти рішенням керівництва
Лояльність на рівні ідентичності	Працівник отожднює себе з компанією, відданий їй.	Працівник не схильний до негативного впливу оточення, його лояльність не залежить від розміру винагороди

* Побудовано автором на основі джерела 10, с. 3–4.

Лояльність працівника можна пояснити як його готовність дотримуватися корпоративних вимог і здійснювати свої дії, чітко виконуючи приписи внутрішніх документів підприємства та відповідно до домовленостей, узгоджених під час прийому на роботу, як спрямування його дій і зусиль на максимальне досягнення цілей підприємства та відстоювання інтересів останнього.

Лояльність персоналу є багатоструктурним поняттям, в якому можна виокремити такі компоненти:

- емоційне ставлення до підприємства (відчуття вірності, відданості, гордості);
- прийняття цінностей, цілей, норм, правил, процедур підприємства;
- готовність до конкретних дій на користь підприємства.

Цей перелік є неповним, оскільки не враховує всіх компонент цього поняття.

Для його детальнішого аналізу та визначення вагомості у формуванні стабільного рівня економічної безпеки підприємства доцільно дослідити особливості структури поняття (рис. 2).



Рис. 2. Складові та елементи системи лояльності персоналу підприємства

Побудовано автором.

Лояльність персоналу не можна розглядати як відокремлену категорію – вона пов’язана з лояльністю керівництва, а також із лояльністю споживачів до підприємства, що наочно демонструє «піраміда лояльності» (рис. 3).



Рис. 3. «Піраміда лояльності»

Побудовано автором на основі джерела 8.

Формування лояльності персоналу може здійснюватися спонтанно і бути некерованим процесом, а може підлягати свідомому управлінському впливу і розглядатися як керований процес.

Запорукою формування лояльності персоналу до підприємства є лояльність підприємства до персоналу [11, с. 390].

У сучасних умовах під управлінням лояльністю персоналу доцільно розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення [12, с. 75].

До чинників, які впливають на формування і підвищення рівня лояльності персоналу підприємства з метою забезпечення відповідного рівня економічної безпеки, можна віднести такі:

- адміністративно-розпорядчі (виконання підприємством своїх же правил: чітке дотримання трудового договору, статуту, елементів установленої корпоративної культури, поінформованість працівників, контроль діяльності працівників, чіткі розпорядження й адекватні завдання відповідно до кваліфікації працівника, правильно організований робочий час тощо);

- організаційно-економічні (справедлива винагорода за конкретні досягнення, вмотивованість праці, стиль управління керівника, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, система преміювання, соціальний пакет (система компенсацій за харчування, проїзд, оплата мобільного зв'язку тощо);

- соціально-психологічні (чесність з боку керівництва, довіра, його увага до працівника, система моральних заохочень, продуктивні відносини у колективі, сприятливий морально-психологічний клімат, наставництво, сприятливі (комфортні відповідно до виду діяльності) умови праці, психологічна сумісність працівників, відсутність деструктивних конфліктних ситуацій тощо) [10].

Варто зважити на те, що лояльність, яка має спонтанну природу виникнення, не підлягає подальшому управлінському коригуванню, або є нетривалою, або виявляється «демонстративною» (недійсною). Отож, процес формування лояльності повинен бути керованим, тобто здійснюватися шляхом усвідомленого впливу на чинники, що обумовлюють її появу і зміцнення [11].

Важливим моментом визначення лояльності за чотирма параметрами, що демонструють стосунки з самим підприємством, ставлення до посадових обов'язків, до керівництва й до колег.

Гармонійне залучення працівником усіх безособистісних та особистісних чинників свідчить про сформовану лояльність до підприємства-роботодавця.

Отож під процесом управління лояльністю працівників підприємства слід розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення подальшого розвитку та зміцнення.

У процесі управління лояльністю персоналу доцільно зосередитись на дослідженні таких етапів:

I етап – визначення актуальних показників лояльності;

II етап – формування основних способів підвищення лояльності;

III етап – оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на результативність трудової діяльності;

IV етап – розроблення системи заходів для підвищення лояльності;

V етап – визначення способів матеріального мотивування працівників;

VI етап – оцінка та контроль реалізації заходів із підвищення лояльності.

Визначальним моментом у процесі управління лояльністю працівників є вчасне виявлення зміни фаз лояльності.

Сформувані лояльний трудовий колектив неможливо раптово, адже це потребує поетапної реалізації системи заходів управління лояльністю, що, своєю чергою, матиме вплив на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Моделювання взаємозв'язку процесу управління лояльністю працівників із рівнем конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки відображено на рис. 4.

Робота керівництва підприємств повинна бути спрямована на підвищення лояльності персоналу; цього можна досягнути завдяки комбінації трьох складових:

1 – управлінню персоналом;

2 – соціально-психологічній роботі;

3 – забезпеченню безпеки підприємства, зокрема у кадровій сфері (рис. 5).



Рис. 4. Моделювання взаємозв'язку процесу управління лояльністю працівників підприємства з рівнем його економічної безпеки

Побудовано автором.

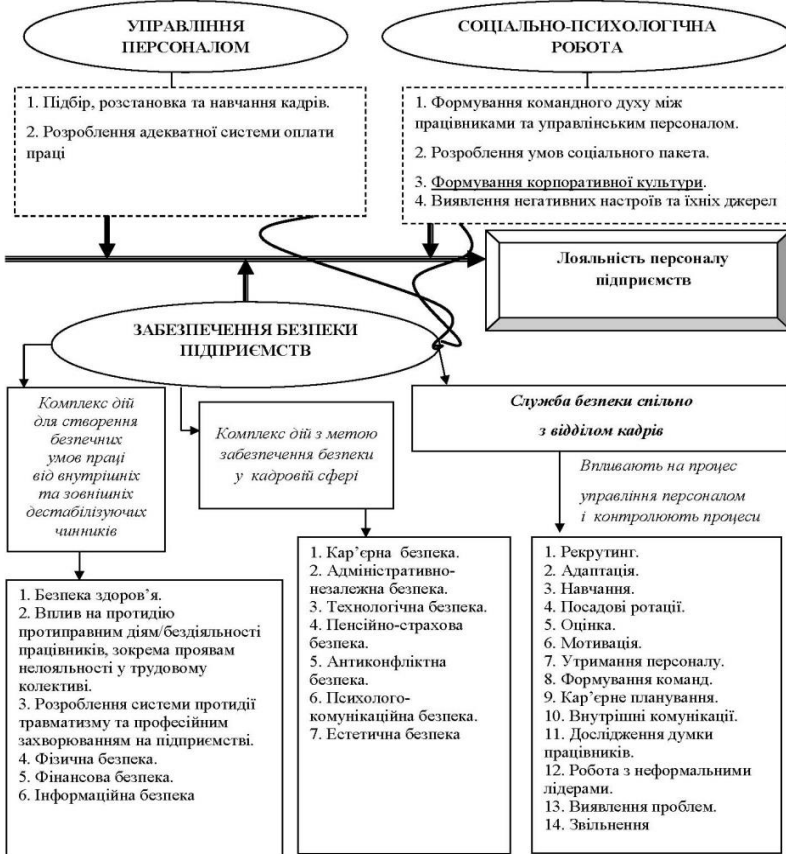


Рис. 5. Система дій керівництва підприємства щодо формування високого рівня лояльності персоналу

Побудовано за джерелом 13, с. 279.

Розроблена система дій керівництва підприємства дає змогу спрямувати діяльність менеджерів на формування високого рівня лояльності персоналу, що в подальшому уможливить досягнення бажаних показників у кадровій сфері.

Висновки. Таким чином досліджено вплив корпоративної культури на рівень лояльності персоналу у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Результат дослідження продемонстровано

у вигляді моделі взаємозв'язку процесу управління лояльністю працівників підприємства з рівнем його економічної безпеки, а також у розробленій системі дій керівництва підприємства, спрямованій на формування високого рівня лояльності персоналу.

1. 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.

2. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудра, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська. – Львів: НУЛП, 2011. – 317 с.

3. Лесько О. Й. Етика ділових стосунків: навч. посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. – Вінниця: Вінниц. нац. техн. ун-т., 2009. – 187 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/etika/p5.html>.

4. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура; за ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

5. 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.

6. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 223 с.

7. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки / О. В. Рудковський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3. – Т. 3. – С. 233–239.

8. Черненко С. А. Основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства / С. А. Черненко // Агросвіт. – 2013. – № 17. – С. 38–42.

9. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загрозам кадровій безпеці підприємства / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2012. – № 3. – С. 127–132.

10. Вербівська Л. В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства / Л. В. Вербівська // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 68–74.

11. Сардак О. В. Формування лояльності в системі управління персоналом-маркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 387–392.

12. Кравець А. А. Лояльність як умова професійної мотивації персоналу підприємства / А. А. Кравець, Н. Ю. Ляшок // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: збірник матеріалів II Всеукраїнської

науково-практичної конференції (м. Красноармійськ, 20 грудня 2012 р.) / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. – В 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: Світ книги, 2012. – 330 с.

13. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємства транспортного машинобудування): дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02 / М. І. Копитко. – К.: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2015. – 479 с.

Копытко М. И., Левкив Г. Я. Влияние корпоративной культуры на уровень лояльности работников в процессе обеспечения экономической безопасности предприятий

Рассмотрено влияние корпоративной культуры на уровень лояльности персонала в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия и проанализированы основные факторы, воздействующие на данный процесс. Осуществлено моделирование взаимосвязи процесса управления лояльностью работников предприятия с уровнем его конкурентоспособности и экономической безопасности. Разработана система действий руководства, позволяющая направить деятельность менеджеров на формирование высокого уровня лояльности персонала, действия которого в дальнейшем позволяют достичь желаемых показателей в кадровой сфере.

Ключевые слова: корпоративная культура, лояльность персонала, экономическая безопасность, деловая активность, управление лояльностью работников.

Kopytko M. I., Levkiv G. Ja. Influence of corporate culture on staff loyalty in the process of ensuring of economic security of enterprises

The paper examines the impact of corporate culture on the level of staff loyalty in the process of providing economic security and analyzes the main factors affecting this process.

Corporate culture of domestic enterprises is low, as evidenced by data on attitudes to it of business in US and Ukraine. This situation affects the level of economic security of domestic enterprises in the personnel sphere and hinders their development. In addition, it is a prerequisite for situations where workers do not understand their position in the company and are not interested in high performance, causing the formation of a low level of loyalty.

The purpose of the study was to examine the impact of corporate culture on the level of staff loyalty in the process of providing economic security and to analyze the main factors that influence this process.

The author definition of «corporate culture of the company from the position of ensuring the economic security» – a tool of the management, which ensures the appropriate level of competitiveness of enterprises and its economic security by creating a system of values and norms of behavior common to all employees, creating a favorable climate for work and creating rules for managing business at all levels.

The high level of staff loyalty is an important factor in strengthening personnel security, as a loyal employee appreciates his job in that company,

showing a desire to work for an organization, is proactive and active in solving problems, promotes the development and maintenance of corporate culture and committed attitude to the organization . Based on this statement defines the components and elements of personnel loyalty.

Personnel loyalty cannot be considered as a separate category – it relates to loyalty of management, as well as consumer loyalty to the company that demonstrated improvements in «loyalty pyramid».

Conducted modeling of the relationship of the workers loyalty management and the level of competitiveness and economic security.

Developed the system of actions to direct the activities of managers on the formation of a high level of staff loyalty, whose actions in the future will achieve the desired performance in the human resource area.

Key words: *corporate culture, staff loyalty, economic security, business activity, staff loyalty management.*

Стаття надійшла 5 листопада 2016 р.

УДК 331.101

**Г. З. Леськів,
Л. Р. Кучер**

СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність і актуальність розробки системи мотивування. Доведено, що кожен працівник впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Розроблено й запропоновано до практичного застосування систему мотивування працівників підприємства. Наведено перелік основних людських потреб і життєвих цінностей індивіда. Висвітлено поетапну побудову системи мотивування та її застосування в діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: *система мотивування, стандарти якості, матеріальне і моральне стимулювання, винагорода.*

Постановка проблеми. Економіка України щорічно втрачає великі кошти через неповне використання потенціалу працівників, а продуктивність праці значно відстає від її рівня в розвинутих країнах. Причиною цього є зростання неупорядкованості соціально-трудоких відносин, незацікавленість працівників підприємств у підвищенні працевіддачі, неналежне врахування нематеріальної складової мотивування та не відповідне результатам матеріальне стимулювання.