Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, № 1096, вип. 86, сер. «Економічна», 2014

УДК 159.923.33

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Степанова Е.Р., викладач
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

У статті наведено аналіз особливостей формування корпоративної культури як елемента мотивації персоналу. Сформовано алгоритм дій, спрямований на формування ефективної корпоративної культури. Представлено вплив нематеріальної мотивації, яка формує соціально-психологічний клімат колективу.
Ключові слова: корпоративна культура, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, соціально-психологічний клімат.

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах.

Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отож використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту.

Питанням розвитку матеріального стимулювання праці, зокрема ефективній мотивації працівників, присвячено роботи таких відомих вітчизняних вчених: Д.П. Богиня, М.Д. Ведерніков, О.А. Грішнова, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, В.Д. Лагутін, Л.С. Лісогор, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Новіков, В.М. Нижник, Н.О. Павловська, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, Л.Г. Ткаченко, С.В. Тютюнникова, О.М. Уманський та багато інших.

Основною метою даної статті є висвітлення взаємозв'язку між корпоративною культурою підприємства, організації чи установи та мотивацією персоналу.

Теоретичним та методологічним підґрунтям статті стали роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів у сфері мотивації та оплати праці. Було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод аналізу та синтезу; монографічний метод; графічний метод.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху не була самостійним об'єктом дослідження, хоч це і не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, ухвалені та реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з так само різними поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Прикладною наукою, що дає змогу глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, саме і є мотивація персоналу.

Мотивація втілює у собі стратегію і тактику військового мистецтва. Це уявна стратегічна лінія, яка спрямована на досягнення глобальних цілей, що стоять перед працівниками та співпадають з цілями підприємства [2].

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів

© Степанова Е.Р., 2014

мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці [4].

Більш того, роль мотивації у формуванні корпоративної культури займає основоположне місце. Базові інструменти мотивації добре відомі майже всім менеджерам по роботі з персоналом. До них прийнято відносити такі найбільш популярні приклади мотивації, що мають вплив на корпоративну культуру, як: надання службового автомобіля, оплата мобільного зв'язку, тренінги розвитку особистості, чисельні бонусні програми, страхування життя, програми недержавного пенсійного забезпечення тощо.

Кожна установа надає працівникові лише той обсяг заохочень (як матеріальних, так і моральних), які вона здатна дозволити у фінансовому плані. Але не слід забувати, що ефективна робота та висока лояльність персоналу вимагає ефективної мотиваційної системи, здатної задовольнити усі чотири рівня потреб співробітників.

Стратегію та тактику окремих мотиваційних інструментів менеджер з персоналу повинен будувати спільно із генеральним директором, тому що не слід забувати про головні принципи мотивації – дієвість (кожний отриманий результат повинен мати вплив на реалізацію стратегічної мети діяльності підприємства, організації чи установи) та справедливість (будь-яка діяльність повинна бути заохочена залежно від внеску працівника).

Потужним мотиваційним елементом зазвичай виступає корпоративна культура організації або реформаційні зміни у її функціонуванні [1]. Для того щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства на місцевих, регіональних та державних ринках, слід час від часу вносити певні корективи до використовуваних шаблонів управління персоналом. Якщо підприємство не бажає приймати новітні розробки, технології та ідеї, його чекатиме період стагнації і в результаті кінцевий вихід з ринку.

Згідно класичної піраміди Маслоу, одним із рівнів потреб є соціальна роль та усвідомлення приналежності до колективу. Американський психолог С. Роббінс вважає, що корпоративна культура – це своєрідний «соціальний клей», за допомогою якого керівництво має змогу утримувати цілісність організацій за рахунок використання прийнятних стандартів мислення та поведінки.

Досвід останніх десятиліть показує, що однією з найважливіших переваг, які дають змогу підприємству займати лідируючі позиції на ринку, є максимально повне використання людських ресурсів організації. Це підтверджує досвід таких всесвітньовідомих компаній, як IBM, Hewlett-Packard, McDonald's, Intel, Boeing, Henkel та багатьох інших. Вони досягли значних економічних результатів за рахунок поступового підвищення рівня участі персоналу у вирішенні проблем організації, базуючись на принципі «результат генерує людина» [1]. Тобто вони розглядають персонал як головне джерело досягнень максимального результату в галузі якості та продуктивності.

Керуючись досвідом закордонних підприємств, змоделюємо певний перелік рекомендацій, щодо ефективної корпоративної культури як складового елементу мотиваційної системи підприємства.

Отже, перш за все керівникам слід підтримувати належний соціально-психологічний клімат в колективі таким чином, щоб він сам виступав потужним мотиватором до подальших дій. Такий підхід потребує зміни пріоритетів, а саме потребує розробки нового бачення підприємства, беручи за основу необхідність трансформацій.

В основі ефективної корпоративної політики повинна бути орієнтація колективу на майбутні перемоги. Запорукою більш високих перспективних результатів мають бути наступні три базиси:

1. Орієнтація на клієнта (споживача).
2. Досягнення максимального стратегічного результату та бізнес-потенціалу.
3. Підсилення відчуття команди в колективі та безперервне покращення (або стабілізація) сприятливого соціально-психологічного клімату.

Орієнтація колективу на майбутні перемоги об'єднує в собі наступні елементи:

- прагнення до займання та утримання лідируючих позицій в своїй сфері;
- наявність підприємницьких та лідерських якостей керівництва;
- постійне прагнення та відкритість до змін;
- заохочення ефективної праці за рахунок використання правильної системи мотивації.

Для того щоб успішно провести модернізацію існуючої корпоративної культури підприємства, слід переглянути основні корпоративні цінності. Для того щоб підприємство, установа чи організація, яке взяло за мету удосконалити такий мотиваційний елемент, як корпоративна культура, займало передові позиції на ринку товарів та послуг, йому слід перш за все змінити поведінку свого персоналу. Для цього кожен співробітник має відчути себе потрібним та належно заохоченим для подальших кар'єрних звершень. І мотиваційний механізм при цьому має докорінно відрізнятися від існуючого.

Оновлення корпоративних цінностей необхідно проводити тому, що попередні вже не мають максимального впливу на працівників та втратили свою мотивуючу роль. Наприклад, як показує досвід «Henkel», ця так звана модернізація показує різницю між корпоративними цінностями, які діяли певний час в компанії та характеризувалися хаотичністю, недостатньою аргументацією та значною кількістю та цінностями, які були сформовані на підприємстві нещодавно.

Нові бачення та цінності є результатом інтенсивного процесу обговорення в першу чергу на рівні управління компанії. Обмін ідеями та точками зору між керівним складом компанії та її співробітниками дає змогу виявити існуючи проблеми на рівні виробництва та отримати низку раціоналізаторських ідей від їх безпосередніх виконувачів. Цей спосіб укріплення корпоративного духу має безпосереднє відношення до мотивації персоналу, так званої участі в управлінні компанією, де автору найбільш корисної та цікавої ідеї нараховується премія за раціоналізаторські ідеї.

На рис. 1 зображено послідовність дій, слідування яким дає змогу сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на переможний кінцевий результат внаслідок чіткої взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства, організації чи установи.

Завдяки рис. 1 можемо охарактеризувати основні етапи побудови ефективної корпоративної культури.

Отже першим етапом є побудова корпоративного бачення, тобто формування стратегічної картини перспективних змін у поведінці колективу.

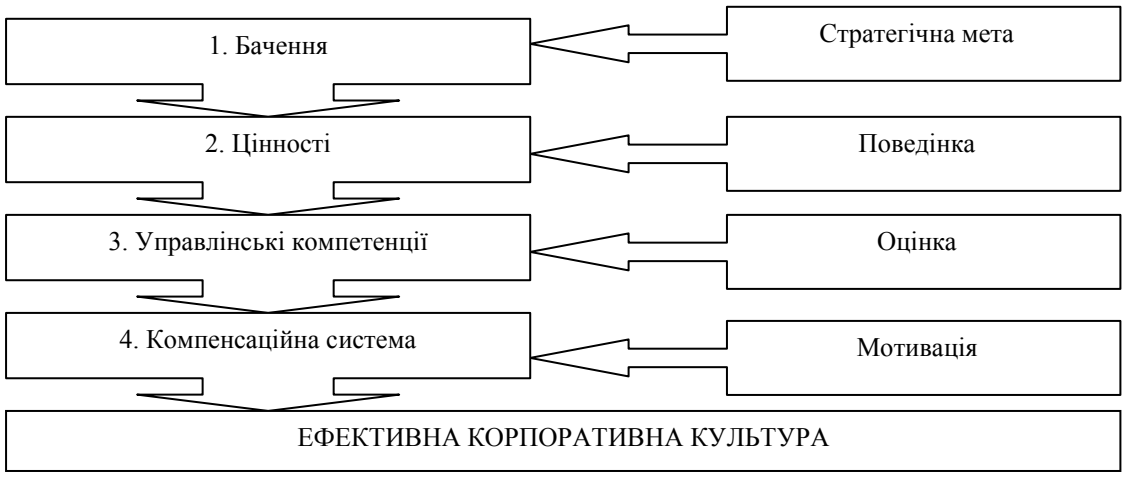

Рис. 1. Алгоритм формування ефективної корпоративної культури
*Розроблено автором за [1; 5]

Другим етапом виступає поведінка, що дає змогу сформувати корпоративні цінності підприємства, організації або установи. Більш детально особливості формування корпоративних принципів було розглянуто вище.

Третій етап включає оцінку якості роботи та результати індивідуального внеску кожного співробітника у досягнення стратегічної мети. В результаті оцінювання аналізуються існуючі управлінські компетенції та дається змога співробітниками оцінити керівництво за рядом критеріїв. Керівник, що набрав мінімальну кількість балів за обраними параметрами, має підвищити свою кваліфікацію.

Четвертий, останній етап характеризується мотиваційною складовою. Взагалі мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме [6]: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Іншими словами, в результаті буде отримано компенсаційну систему, яка зможе стати хорошим підґрунтям для формування стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Базисом рис. 1 є сформована ефективна корпоративна культура підприємства, яка здатна протистояти зовнішнім впливам та гарантувати лояльність працівників.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці та покращення корпоративної культури персоналу. При цьому завдання полягає в тому, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов’язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, настановами, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації.

Управлінцям всіх рівнів досить давно відомо, що збільшення розміру заробітної плати мотивує працівника лише перші три місяці. Тому для підвищення ефективності, беручи до уваги довгострокову перспективу, слід використовувати такі нематеріальні засоби мотивації, як:

- постійне наповнення соціального пакету;
- надання нових можливостей для професійного розвитку та кар’єрного зростання;
- проведення тимбілдингових тренінгів за межами організації;
- святкування професійних свят та слідування корпоративним традиціям тощо.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов’язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці [3].

Зрозуміло, що головна мета таких програм і методів мотивації — максимізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного моменту, що привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб нові підходи до мотивації: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — потреб належності та причетності, у визнанні, самоствердженні та самовираженні. Далі буде докладніше розглянуто зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Література:

1. Лапина Т.А. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

2. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства/ М.В. Семикіна// Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: колективна монографія// Під наук. ред. О.А. Кириченко. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 152–170.

3. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США/ Портал I-Team. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/

4. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах)/ Т.О. Соломандина, В.Г. Соломандин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

5. Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/

6. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда/ Г.Т. Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ЭЛЕМЕНТА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Степанова Э.Р., преподаватель

Харьковский национальный экономический университет им. Семена Кузнеца

В статье проведен анализ особенностей формирования корпоративной культуры как элемента мотивации персонала. Сформирован алгоритм действий, направленный на формирование эффективной корпоративной культуры. Представлено влияние нематериальной мотивации, которая формирует социально-психологический климат коллектива.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация персонала, нематериальная мотивация, социально-психологический климат.

FORMATION OF EFFECTIVE CORPORATE CULTURE AS AN ELEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION

Stepanova E.R., lecturer

Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

The article gives an analysis of the characteristics of corporate culture as an element of motivation. Sequence of actions aimed at the formation of an effective corporate culture has been formed. The effect of nonmaterial motivation, which forms the socio-psychological climate of the team, has been shown.

Key words: corporate culture, personnel motivation, nonmaterial motivation, socio-psychological climate.

Надійшла до редколегії 18.02.2014 р.