

**В. О. Кравченко**, канд. екон. наук,  
проф. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД,  
Одеський державний економічний університет

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

*АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена проблемі формування взаємозв'язку корпоративної культури та мотивації управлінських кадрів. Обґрунтовано, що корпоративна культура є такою, що поєднує мотивацією персоналу і стратегією організації. Запропоновано комплекс напрямків щодо формування ефективної корпоративної культури як чинника мотивації управлінської праці.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Корпоративна культура, мотивація, управлінська праця, стратегія організації.

*АННОТАЦИЯ. Статья посвящена проблеме формирования взаимосвязи корпоративной культуры и мотивации управленческих кадров. Обосновано, что корпоративная культура объединяет мотивацию персонала и стратегию организации. Предложен комплекс действий относительно формирования эффективной корпоративной культуры как фактора мотивации управленческого труда.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Корпоративная культура, мотивация, управленческий труд, стратегия организации.

*THE SUMMARY. Article is devoted a problem of formation of interrelation of corporate culture and motivation of administrative shots. It is proved, that the corporate culture unites motivation of the personnel and organisation strategy. The complex of actions concerning formation of effective corporate culture as factor of motivation of administrative work is offered.*

**KEY WORDS.** Corporate culture, motivation, administrative work, organisation strategy.

Наприкінці 90-х років ХХ століття затверджується новий підхід до управління персоналом: об'єктом управлінської діяльності в усе більшій мірі стають не тільки люди, їхні потреби, їхня діяльність, але й організаційні (корпоративні) культури. Там, де відсутні ясні уявлення про організаційні цінності, де між членами організації не налагоджена «мова культури», де люди не готові вирішувати конфлікти, а цінності не здатні поєднувати людей, культура не може бути ресурсом управління й потенціалом підприємства.

Сьогодні питання формування, застосування й подальшого розвитку корпоративної культури набувають великий науковий і практичний інтерес. Змінюються цінності, що затверджувалися раніше (жорстока дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія,

кар'єра, влада, централізація, результат за всяку ціну). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність.

У цьому зв'язку питання ролі корпоративної культури у формуванні трудової мотивації набувають особливу актуальність і значимість.

Взаємозв'язок корпоративної культури й трудової мотивації об'єктивно визначається їхньою загальною цільовою спрямованістю на формування моделей трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. Проте, в економічній науці поки ще не вироблені єдині концептуальні основи, що дозволяють інтегрувати положення теорій мотивації і корпоративної культури в логічно взаємозалежну, цілісну систему наукових знань про принципи й способи управління трудовою поведінкою, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу.

Розвиток наукових підходів до дослідження ролі корпоративної культури в процесі формування трудової мотивації знайшло відбиття в працях науковців як дальнього, так і ближнього зарубіжжя: С. Адамса, Ю. Анісімова, В. Баутина, І. Богомоловой, І. Васильєва, В. Врума, Б. Генкіна, А. Егоршина, А. Кибанов, Є. Лоулера, А. Маслоу, Т. Овчинниковой, Л. Портера, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, В. Спивака, С. Шекшні і ін.

Дослідженню окремих аспектів взаємозв'язку корпоративної культури та трудової мотивації присвячені праці вітчизняних учених Д. Богині, О. Грішної, В. Данюка, Е. Лібанової, А. Колота, В. Петюха, і ін., але до нашого часу проблема є відкритою для розробок. Це обумовило проведення дослідження, метою якого є визначення корпоративної культури як чинника мотивації управлінської праці.

Аналіз праць вітчизняних і закордонних дослідників показує, що існуючі теорії трудової мотивації та корпоративної культури містять багато корисної інформації, системне осмислення якої дає підставу для розробки й обґрунтування цілісної концепції управління персоналом з урахуванням мотиваційних і культурних аспектів трудової поведінки.

Звертання до категорії цінностей дозволяє встановити наявність взаємної обумовленості концепцій мотивації трудової діяльності й корпоративної культури. Саме цим пояснюється отождоження, що досить часто зустрічається в науковій літературі, понять «винагорода за працю», «цінності» і «мотиви», що пов'язане з існуванням тісних взаємозв'язків між винагородою за

працю, ціннісними установками особистості й потребами, що лежать в основі мотивів поведінки людину. Незважаючи на значений тісний взаємозв'язок між винагородою за працю, потребами й цінностями, кожне із цих фундаментальних понять має й принципові відмінності.

Якщо система людських потреб характеризується постійним динамізмом — у міру задоволення одних потреб стають актуальними інші, — то система цінностей є досить стабільною. Потреби сприймаються людиною як втілення індивідуального бажання, цінності — як об'єктивно бажаний стан речей з позицій соціуму. Тобто цінності виконують регулюючу функцію стосовно потреб. Цінності, покладені в основу корпоративної культури, створюють основу для формування у членів організації ціннісних орієнтацій (установок). На відміну від цінностей, ціннісні орієнтації (установки) належать не суспільству або групі, а конкретній людині. Вони описують індивідуальне відношення або вибір людиною конкретних цінностей як норми поведінки.

Отже, саме таким соціальним клеєм, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки, і є корпоративна культура, вважає С. Роббінс. На його думку, саме корпоративна культура визначає образ організації, тобто формує риси, що дозволяють відрізнити одну компанію від іншої; впливає на процес формування і поширення корпоративної ідентичності; сприяє підвищенню свідомості, тобто збільшенню числа зобов'язань, добровільно прийнятих співробітниками стосовно організації; установленню системи пріоритетів, у якій особиста вигода займає аж ніяк не лідируючі позиції; і нарешті, містить механізми контролю, що визначають характер і стиль поведінки службовців, що, у свою чергу, дає можливість не тільки підсилувати логічність і послідовність їхньої діяльності, але й прописувати сценарії, які найбільше адекватно відбивають специфіку організаційного процесу [2, с. 248].

Спираючись на базові елементи корпоративної культури, які виділяє Р. Ільясов, — місія компанії (загальна філософія і політика), базові цілі (стратегія компанії), етичний кодекс компанії (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками), корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа) [1], вважаємо, що система мотивації персоналу підприємства повинна впливати із загальної стратегії. Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію організації, є корпоративна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу (окремі її елементи), а з іншого — відповідає стратегічним настановам під-

приємства. Послідовність пріоритетів повинна бути такою: внутрішньо організаційна система мотивації персоналу; корпоративна культура; стратегічне планування (рис. 1).

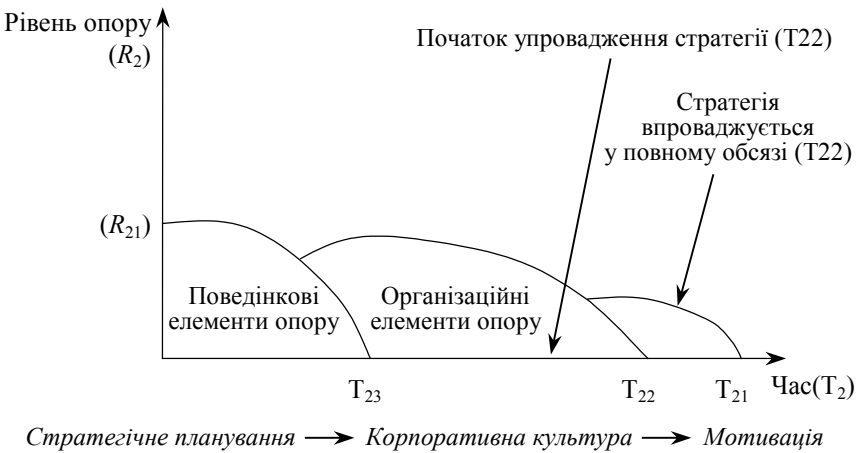
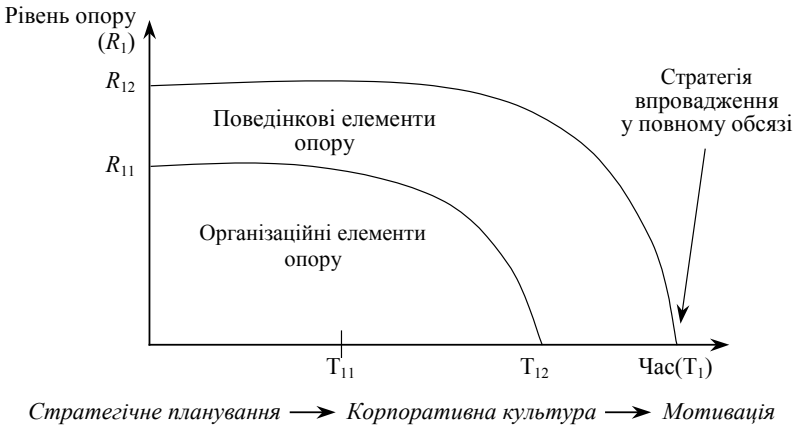


Рис. 1. Послідовність упровадження системи мотивації для реалізації стратегії

Спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система мотивації, здатна досягти нових цілей (стратегій) [3, с. 607—608]. Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ( $R_{11} + R_{12} + >R_{21}$ ); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін менший чи

майже той самий — залежно від характеру та радикальності змін ( $T_{11} + T_{12} + T_{13} = T_{22} + T_{23}$ ).

Отже, корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом будь-якої організації, з однієї сторони втілює в собі систему мотивації персоналу (принаймні, окремі її елементи, що складають основу цієї системи), а з іншої сторони вона відповідає стратегічним установкам організації. Іншими словами, корпоративна культура є ланкою, яка поєднує мотивацією персоналу і стратегією організації.

Досить цікава типологія, за якою виділяють чотири типи корпоративних культур: влади, ролі, задачі, особистості.

Культура влади характеризується тим, що уся влада в організації зосереджена в центрі і поширюється від центра колами, як по павутині від павука. Швидкість прийняття рішень цілком залежить від першого керівника і, як правило, майже миттєва. Сила ресурсів — головне для підлеглих, успіх і кар'єра яких залежить від того, наскільки вони можуть догодити керівництву. Тому в організації можлива жорстка конкуренція.

Культура ролі припускає, що уся влада в організації зосереджена на двох перших ієрархічних рівнях. Кожний вищий керівник здійснює контроль за напрямками (функціональна спеціалізація), уся робота максимально спеціалізована (схоже на бюрократію Вебера). Така організаційна культура досить ефективна для мало мінливого оточення.

Культура задачі відрізняється тим, що для неї головне — виконання задач, що змінюються згодом. Відповідно до нових задач змінюється і структура організації. Влада в підрозділах зосереджена у найбільш компетентних співробітників, ступінь компетенції фахівця в таких організаціях — головний фактор. Культура задачі найбільшою мірою відповідає потребам швидких змін в умовах мінливого зовнішнього оточення.

Культура особистості характеризується тим, що в організації головними цінностями є сила особистості й авторитет управлінця. Для досягнення цілей організації керівник може впливати на співробітників, користаючись насамперед авторитетом своєї особистості і компетентності і до деякої міри — силою ресурсів. Така організаційна культура може бути ефективною для творчих працівників і високопрофесійних фахівців. Фактично мова йде про те, що при плануванні культури особистості керівник є не начальником у традиційному змісті слова, що наказує, а лідером, що надихає і переконує своїх співробітників. Утім, міняється і роль співробітників: вони не стільки підлеглі, скільки відомі

своїм лідером члени команди. У ХХІ столітті саме за такою культурою підприємства, на нашу думку, — майбутнє.

Автор пропонує наступні напрямки формування ефективної корпоративної культури: поведінка керівника; заяви, заклики, декларації керівництва; реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях; навчання персоналу; система стимулювання і мотивації; критерії добору в організацію; підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій; організаційні традиції і порядки; широке впровадження корпоративної символіки.

Тому особливо гострими в управлінні персоналом сьогодні є проблеми мотивації саме керівних кадрів, що активно впливають на розвиток підприємства. Останнє зможе вижити в умовах жорсткої конкуренції тільки в тому випадку, якщо його керівний персонал правильно і вчасно оцінює навколишнє середовище і тенденції суспільного розвитку. Швидке реагування на зміну споживчого попиту і дії конкурентів, як і на всі суспільні зміни, залежать від компетентності управлінських кадрів, методів і стилю керівника. Отже актуальним сьогодні є розробка і впровадження систем стимулювання управлінських кадрів як найбільш діючого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

Більшість учених, що досліджують проблеми мотивації, сприймають керівника лише з однієї точки зору — прагнення досягнення. Автор дотримується тієї точки зору, що мотиваційна модель людської особистості симетрична. В міру задоволення потреби позитивна мотивація на досягнення природним чином переходить у негативну — на запобігання. Негативна — не значить погана. Це інша форма, інша стадія розвитку особистості.

Узагальнення результатів дослідження щодо сутності мотивації як чинника мотивації управлінської праці дозволяє виокремити найбільш суттєві, а саме:

1. Мотиваційний спектр кожної людини не тільки унікальний, але й постійно змінюється, приймаючи часом саму несподівану форму. Система мотивації на підприємстві повинна бути максимально повною, а саме формуватися на засадах наступних функціональних систем мотивації, які в комплексі «накривають» усю мотиваційну проблематику управлінського персоналу, а саме: система оплати праці і матеріального стимулювання; система соціального захисту і матеріальної підтримки; система підвищення кваліфікації; система планування кар'єри; система морального стимулювання; система підтримки інновацій; система змагань та

оцінки професіоналізму; система участі в прийнятті стратегічних рішень; система участі в підприємницьких ризиках.

2. Система мотивації управлінців створює своєрідний мотиваційний корсет, що утримує лідера в організації і розвиває його як ефективного керівника.

3. Розглядаючи мотиваційну сферу особистості управлінця, слід виокремлювати специфічні властивості особистості, а саме: прагнення до влади і досягнення лідерства, реалізація задатків лідера, завзятість, наполегливість, активність, здатність до інтелектуальної роботи, розумової праці, схильність до розумного ризику, здатність приймати рішення, готовність нести велику відповідальність (не тільки за свої дії, але й за дії інших), психологічна стійкість, високий IQ, ерудованість і різнобічна освіченість.

4. Підвищення ефективності використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства і суспільства, оскільки ефективне управління людьми безпосередньо пов'язано з мотивацією, з організацією зовнішніх впливів на працівників на основі знань про їхні потреби, мотиви, інтереси, цінності, ідеали і цілі.

5. Стратегічне управління персоналом реалізується в рамках організації, яка є не стільки техніко-економічною системою, скільки системою соціальною. Для одержання максимальної і необхідної у даний момент віддачі від управлінських кадрів, для того, щоб їхня мотивація до праці була максимальною, необхідний комплекс заходів, серед яких створення ефективної корпоративної культури займає дуже важливе (якщо не основне) місце.

6. Корпоративна культура стає важливим стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників на творче відношення до праці й посилити конкурентні переваги. Отже, корпоративна культура, будучи невід'ємним атрибутом будь-якої організації, з однієї сторони втілює в собі систему мотивації персоналу (принаймні, окремі її елементи, що складають основу цієї системи), а з іншої сторони вона відповідає стратегічним установкам підприємства.

## **Література**

1. *Ильсов Р.* Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации // Персонал. — 2001. — № 3.

2. *Роббинс С. П., Коултер М.* Менеджмент. — М: Издательский Дом «Вильямс», 2002. — 880 с.

3. *Шеринюва З. Є.* Стратегічне управління: Підручник — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004, — 699 с.

Стаття надійшла до редакції 2.07.2010 р.