

Структуризація елементів корпоративної культури як інструменту мотивації персоналу машинобудівного підприємства

У статті обґрунтовано значення корпоративної культури як засобу мотивації персоналу машинобудівного підприємства. Запропоновано структуризацію елементів корпоративної культури у вигляді причинно-наслідкової діаграми, визначено їхній зміст та особливості в сучасних економічних умовах.

Ключові слова: корпоративна культура, мотивація, духовність, машинобудівне підприємство, цінності, культура якості.

В статье обосновано значение корпоративной культуры как средства мотивации персонала машиностроительного предприятия. Предложена структуризация элементов корпоративной культуры в виде причинно-следственной диаграммы, определено их содержание и особенности в современных экономических условиях.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, духовность, машиностроительное предприятие, ценности, культура качества.

In the article the value of corporate culture as facilities of motivation of personnel of machine-building enterprise is grounded. Strukturizaciya of elements of corporate culture is offered as a prichinno-sledstvennoy diagram, their maintenance and features is certain in modern economic terms.

Keywords: corporate culture, motivation, spirituality, machine-building enterprise, values, culture of quality.

Постановка проблеми. Для стабілізації роботи вітчизняних машинобудівних підприємств у посткризовий період необхідне застосування нових ефективних методів управління, які активізують нематеріальні активи підприємства. Сучасне інноваційне управління використовує корпоративну культуру як могутній інструмент стратегічного розвитку підприємства, який дозволяє згуртувати колектив у напрямі реалізації спільних цілей.

Одним із важливих факторів впливу на мотивацію персоналу є корпоративна культура. Сьогодні стає очевидно, що підприємства з позитивною, сильною, розвинутою корпоративною культурою досягають високих результатів у сфері управління персоналом, використовують її як ефективний засіб мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей.

Оскільки основними потребами людини, пов'язаними з роботою, є мотивація особистих досягнень, вплив на інших, визнання з боку оточуючих, самореалізація, то корпоратив-

на культура дозволяє створити систему ефективних моральних стимулів. Людина, яка відчуває підтримку, працює в атмосфері довіри, має можливості для професійного зростання і особистої реалізації, має більш розвинені мотиви та задоволеність самою працею.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженням проблеми формування корпоративної культури займалися такі зарубіжні вчені, як: К. Девіс, Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Куїнн, М. Мескон, Г. Морган, М. Томпсон, Е. Шейн, Ч. Хенді та інші. Серед вітчизняних вчених, які досліджують дану проблематику, слід виділити таких, як Б.М. Андрушків, О.І. Бала, Т.О. Башук, А.Е. Воронкова, О.А. Грішнова, О.М. Голяка, М.Й. Дмитренко, А.М. Жолудева, С.В. Ковалевський, О.Є. Кузьмін, Т.В. Ландіна, О.А. Медведева, І.Г. Химич, Н.В. Царенко, Г.Л. Хаєт та інші.

Так, судячи з сучасних публікацій, проблема корпоративної культури є досить актуальною в період посткризових трансформацій та необхідності підвищення мотивації персоналу. Б.М. Андрушків та І.Г. Химич застосовують поняття сенгуляритивності, яке передбачає вивчення особливостей та специфіку формування корпоративної культури на підприємствах держав посттоталітарного періоду [1]. У статті [2] авторами здійснено аналіз стану корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини, визначено тенденції та перспективи розвитку. В роботах [3–5, 7] досліджуються питання сутності поняття корпоративної культури в сучасних умовах, її складу, доцільності формування та зв'язку із стратегією підприємства. Підхід до корпоративної культури з точки зору таких понять, як гуманізація, якість діяльності, успіх підприємства, запропонований у роботі [6]. Проте, незважаючи на численні теоретичні розробки щодо корпоративної культури, чимало питань, пов'язаних із використанням її потенціалу у напрямі мотивації персоналу, залишаються недослідженими.

Мета статті – визначити основні елементи корпоративної культури машинобудівного підприємства та структурувати їх за допомогою причинно-наслідкової діаграми.

Виклад основного матеріалу. В системі мотивації персоналу на машинобудівному підприємстві зміст корпоративної культури відображається ступенем особистої значимості трудової діяльності для працівників. Тому корпоративна культура на різних підприємствах може мати неоднакову орієнтованість на розвиток персоналу і виробничі функції. З огляду на це

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

важливим завданням є формування позитивної корпоративної культури, яка створює для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної, трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб.

Механізм формування корпоративної культури досить складний і полягає у досягненні ефективної взаємодії її елементів. Створення та розвиток на основі елементів корпоративної культури системи цінностей породжує формування певних внутрішньогрупових норм і моделей поведінки персоналу.

Сукупність елементів корпоративної культури представлена нами у вигляді причинно-наслідкової діаграми (див. рис.). Вона дозволяє виявити відношення між існуючою корпоративною культурою і складовими, які впливають на її формування. Представлення системи складових елементів корпоративної культури у вигляді такої діаграми може використовуватися для структурованого аналізу й обговорення існуючих проблем у колективі.

Так, зміст місії підприємства визначається офіційними задекларованими принципами діяльності підприємства і містить, перш за все, стратегію та проголошені цілі підприємства. Одним із важливих напрямів встановлення довгострокових цілей є формування корпоративного іміджу. Позитивний характер образу підприємства є фактором підвищення його конкурентоспроможності на ринку, залучення споживачів, партнерів та інвесторів.

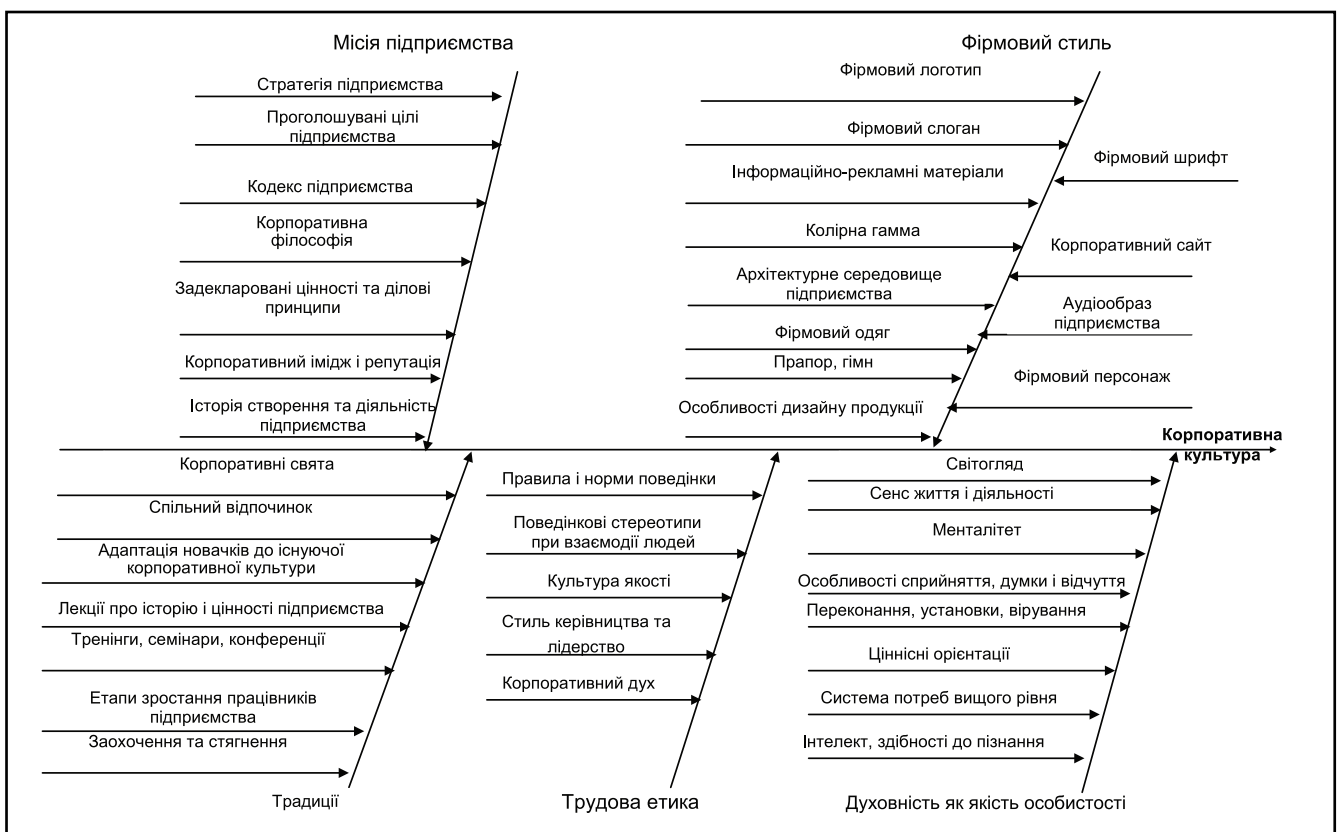
До цієї групи складових корпоративної культури відноситься також кодекс підприємства, в тому числі моральний кодекс та

інші регламенти, в яких містяться концептуальні, соціальні, моральні правила діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей. Для того щоб корпоративний кодекс ефективно працював, він має бути прийнятним усіма працівниками підприємства, має стати основним документом, формувати почуття корпоративної гордості за підприємство.

Корпоративна філософія як система основних ідей, цінностей, переконань, що функціонують в організаційно-управлінському середовищі, визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство. Вона є джерелом мотивацій підприємства, його стратегічним баченням або призначенням і виконує функцію внутрішньої організації.

Задекларовані цінності виявляються через лідерство на ринку в цінах, якості і безпеці продукції та послуг, надійність у партнерстві, турботу про людей. Мається на увазі використання сучасних передових технологій з метою забезпечення високої якості продукції, що сприяє розвитку культури, науки, промисловості, а також покращенню здоров'я і захисту навколишнього середовища та якості життя людей. Ділові принципи включають принципи поведінки у відносинах із споживачами, акціонерами, співробітниками, постачальниками, довіллям та суспільством.

Корпоративний імідж має велике значення для всіх підприємств, адже від того, як підприємство заявило себе на ринку, залежить відношення до нього споживачів, засобів масової інформації, урядових і неурядових структур, а також партнерів по бізнесу. Основними складовими іміджу підприємства є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній



Структуризація елементів корпоративної культури машинобудівного підприємства

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

імідж організації, імідж споживача, товару, керівництва, персоналу, візуальний імідж, соціальний імідж, екологічна відповідальність підприємства. Гармонійне поєднання цих компонентів гарантує успіх просування і затвердження підприємства на ринку, а також дозволяє утримувати позитивний корпоративний імідж.

Ще одним елементом місії підприємства є історія створення та діяльність підприємства, яку мають вивчати, знати і удосконалювати працівники підприємства.

Фірмовий стиль являє собою набір єдиних графічних образів і принципів побудови, призначених для ідентифікації підприємства серед інших подібних і для створення впізнаваного образу в очах споживачів. До основних елементів фірмового стилю нами віднесено:

- фірмовий логотип, схожий на товарний знак, призначений для підвищення впізнаваності, запам'ятовуваності підприємства;
- слоган (рекламна фраза, девіз підприємства або певного товару);
- інформаційно-рекламні матеріали (інформаційний лист, комерційна пропозиція, рекламна листівка, буклет, проспект, брошура, каталог, прес-реліз, календар, рекламно-подарункові матеріали);
- колірна гама (певний набір кольорів, що використовуються для ідентифікації підприємства);
- фірмовий шрифт (певний шрифт або набір шрифтів, обраний для оформлення фірмової друкованої продукції);
- корпоративний сайт;
- архітектурне середовище підприємства (матеріально-просторове середовище, що володіє естетичними якостями);
- аудіообраз підприємства (певний звук або набір звуків, які використовуються в радіорекламі або в телевізійних роликів для виділення підприємства серед конкурентів);
- фірмовий одяг або фірмові елементи одягу;
- корпоративний прапор, гімн;
- особливості дизайну продукції, в тому числі презентаційної продукції;
- фірмовий персонаж (певний персонаж або образ, що символізує підприємство і використовується в рекламних заходах).

Основними завданнями фірмового стилю є допомога споживачу ідентифікувати підприємство серед інших подібних, зміцнювати довіру споживача до підприємства, підвищувати ефективність рекламних кампаній за рахунок носіїв фірмового стилю.

Як зовнішні прояви корпоративної культури виступають традиції підприємства. Вони передбачають проведення корпоративних заходів і сприяють забезпеченню взаєморозуміння, духовної єдності та узгодженості працівників, покращенню соціально-психологічного клімату у колективі, уникненню та згладжуванню конфліктних ситуацій, зміцненню корпоративного духу, розвитку почуття гордості за власне

підприємство, виявленню активних та талановитих працівників, покращенню якості роботи колективу.

Одним із важливих елементів традицій є відношення до новачків, їхня адаптація до існуючої корпоративної культури. Процес залучення нових співробітників до неї часто складний. На деяких підприємствах спеціально проводяться адаптаційні тренінги та інші заходи, направлені на адаптацію новачків. Для забезпечення ефективності корпоративних заходів необхідною умовою є регулярність їх проведення, а також застосування заходів із матеріального стимулювання персоналу.

Трудова етика являє собою сукупність правил та норм поведінки, які поділяються членами трудового колективу і формують певні моделі їх поведінки та єдині стандарти відносин і спільної діяльності. Основним завданням трудової етики є формування особливої внутрішньої організаційної атмосфери і внутрішньої інтеграції.

На кожному підприємстві існують чітко встановлені правила поведінки. Нові працівники, які прийняті на роботу, мають їх засвоїти, щоб стати повноправними членами підприємства. Норми являють собою чинні стандарти поведінки, які показують ставлення до праці, керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей підприємства. Поведінкові стереотипи являють собою форми взаємодії працівників для вияву поваги або демонстрації прийнятної поведінки.

У сучасних умовах відбувається формування такої корпоративної культури, основними цінностями якої є орієнтація на високу якість і безпечність продукції, інноваційний розвиток, постійне навчання і творче вдосконалення. Тому важливим елементом на сьогодні є культура якості. Важливе місце у ній має займати відданість персоналу ідеалам якості, яка виховується у процесі залучення всіх працівників до вирішення проблем якості. Поняття культури якості досить складне і містить у собі такі аспекти, як якість процесів, характеристики роботи із споживачами та партнерами, зовнішнім середовищем, якість інформаційного забезпечення, якість прийняття рішень, якість праці, якість продукції та послуг.

З точки зору підвищення мотивації персоналу важливе значення надається ставленню працівників до якості праці. У цьому контексті слід підкреслити роль керівництва у залученні працівників до функціонування системи якості, стимулювання інноваційного розвитку та раціоналізаторства як методу колективної творчості. Здійснюючи контроль над якістю на кожному етапі виробництва, персонал виконує первинне завдання і тим самим виправдовує довіру клієнтів і партнерів.

Однією із цінностей, проголошених політикою якості, є досконале лідерство. Його значення полягає в тому, що воно одночасно є джерелом виникнення і підтримки корпоративної культури. Для досягнення успішного лідерства необхідно формувати такі умови роботи колективу, які передбачають залучення персоналу до справ виробництва, стимулюють особистий і професійний розвиток, створюють атмосферу довіри та підтримки. Лідерство дозволяє підсилити керівний вплив на

персонал з метою його мотивації шляхом власного прикладу, впевненості, рішучості, активності.

Ефективність процесу управління персоналом і мотивацією, зокрема, залежить не тільки від особистих якостей лідера і вміння користуватися ними для досягнення певних цілей, а також від поєднання лідерства зі стилем керівництва. На відміну від лідерства стиль керівництва не є якістю керівника, а формується і змінюється у процесі діяльності, тому є можливість його коригувати та розвивати.

На нашу думку, стиль керівництва має ґрунтуватися на засадах ситуаційного підходу, який забезпечує гнучкість моделювання поведінки у різних виробничих ситуаціях, врахування адекватності ситуації та індивідуальних особливостей людини. У зв'язку із зміною і невизначеністю сучасного ринкового середовища змінюються завдання і пріоритети діяльності підприємства, відповідно змінюються стилі керівництва та характер їх впливу на мотивацію персоналу. Стиль керівництва залежить від моральних норм, цінностей, традицій підприємства, сформованої системи відносин, тобто психологічного клімату.

Психологічний клімат являє собою переважну і відносно стійку духовну атмосферу, яка відбиває характерну манеру взаємодії працівників між собою та іншими, загальне враження, яке виникає від стилю управління, способу спілкування співробітників. Сприятливий психологічний клімат формує корпоративний дух підприємства, тобто відчуття працівником на ціннісно-змістовному рівні своєї єдності з робочою групою, первинним структурним підрозділом і, нарешті, з підприємством. В його основі лежить відданість групі, яка акумулює в собі всі основні ідеали підприємства. Корпоративним духом можна назвати також поєднання персонального досвіду і колективних стандартних способів вирішення ряду завдань.

Отже, корпоративний дух є сукупністю духовних властивостей підприємства (ідей, цінностей, мотивів, прагнень, очікувань), а також завдань і функцій, що реалізуються на підприємстві. Він створює духовно-емоційний фон життєдіяльності підприємства, що виявляється в морально-психологічному кліматі, настрої і самопочутті працівників і тим самим істотно впливає на їх трудову поведінку.

З огляду на це корпоративний дух є своєрідним внутрішнім закритим клубом, який об'єднує групу людей, зацікавлених в роботі даного підприємства. Тому це поняття тісно пов'язане з психологічним кліматом і має велике значення для організації робочого процесу і мотивації працівників на результат. Ступінь впливу корпоративного духу значною мірою визначає динаміку і ефективність функціонування сучасного машинобудівного підприємства. Лише володіючи сильним корпоративним духом, підприємство може досягти наміченої позиції на ринку і ділового успіху. Тому одним із важливих завдань у системі мотивації персоналу підприємства є робота з укріплення та розвитку корпоративного духу.

Найбільш складною групою елементів корпоративної культури є внутрішні або особистісні, оскільки включають

незадекларовані правила, які регулюють відносини працівників підприємства як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Тому впливати на процес формування моделей поведінки працівників досить складно. Ця група факторів визначена нами як духовність, яка характеризує якість особистості і є фундаментом внутрішнього світу людини.

Проблема духовності людини є особливо актуальною, оскільки сьогодні спостерігається значний вплив бездуховних факторів на формування і розвиток людини. За своєю значимістю духовність є, на нашу думку, найважливішим фактором, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури і визначає мотивацію працівників у напрямі реалізації власних цілей і цілей свого підприємства. З цієї позиції духовною є діяльність, яка спрямовує людину у напрямі розвитку: емоційного, інтуїтивного, соціального, інтелектуального та вказує на життєвість її внутрішньої сили. Завдяки духовним якостям діяльність людини підноситься на більш високий ступінь проявів, отже більш високу якість роботи. Тому «духовність» визначається як інтелектуально-моральна діяльність, в процесі якої людина здатна удосконалювати власний розвиток, змінювати форми взаємодії, формувати для себе мотиви діяльності.

Взагалі, духовно багатою людиною вважається людина, у якої сформовані духовні цінності, яка орієнтована на забезпечення потреб більш високого порядку, прагне до інтелектуального розвитку та збагачення знаннями, має розвинену потребу в соціальній взаємодії, допомозі та підтримці оточуючих колег. Ці якості надзвичайно важливі при формуванні корпоративного духу і мотивації персоналу.

До цієї групи факторів відноситься, перш за все, світогляд, сенс життя і діяльності людини, підсвідомі особливості сприйняття, думки і відчуття, переконання, вірування, які впливають на формування мотивів її поведінки.

Особливості сприйняття людини здійснюють великий вплив на мотивацію, оскільки різне сприйняття необхідності спільної діяльності, важливості виконання тих чи інших рішень може призвести до конфліктних зіткнень і знизити ефективність діяльності колективу. Велике значення при цьому має рівень професійної підготовленості (кваліфіковані працівники легше сприймають перспективні цілі й можливості, що відкриваються надалі). Усвідомлення працівником особистої відповідальності за результати спільної праці породжує сумнівне відношення до своїх обов'язків як норми поведінки, яка регулюється суспільною думкою, негативним відношенням до неякісної роботи.

У формуванні духовності слід враховувати особливості менталітету, суспільної свідомості, які впливають на економічне середовище та економічну культуру.

Основною характеристикою духовності є ціннісні орієнтації як одні з найбільш комплексних, багаторівневих утворень у структурі особистості, які виконують роль регуляторів поведінки. Знання рівня та ієрархії сформованих ціннісних орієнтацій особистості розширює можливості для здійснення

ефективної мотивації персоналу підприємства. Наявність усталених ціннісних орієнтацій свідчить про зрілість людини як особистості. Ціннісна орієнтація, сформована на рівні переконань, адекватно проявляється в реальній поведінці й діяльності людини.

Для формування позитивної корпоративної культури однією з важливих умов є сприяння тому, щоб цінності людини співпадали з цінностями підприємства. Це забезпечує самовіддачу й лояльність співробітників протягом тривалого часу. Тому при управлінні слід не тільки враховувати цінності людини, а й ефективно впливати на них.

Система потреб вищого рівня включає потреби особистості у соціальній взаємодії, інтелектуальному і духовному вдосконаленні, самореалізації і самоствердженні, естетичні потреби.

Духовні здібності людини дозволяють вступати в духовні відносини з іншими людьми, формувати сприятливі моделі поведінки та обумовлюють синергетичність діяльності. Працівникам із розвиненими духовними якостями легше вступати в контакти, знаходити компроміси, вирішувати складні виробничі завдання, отож формувати сприятливу атмосферу для співпраці.

Духовність характеризує таку властивість людини, яка полягає в превалюванні духовних, моральних та інтелектуальних інтересів над матеріальними, постійному прагненні до пізнання. У цьому контексті інтелект як характеристика духовності відіграє значну роль у формуванні корпоративних цінностей та визначає особливості мотивованої діяльності. Інтелектуально розвинена людина прагне до самопізнання, самоосвіти, в процесі якого пізнає себе, розвиває інтелектуальні здібності, волю, самодисципліну, самовладання. Таким чином відбувається задоволення однієї з головних потреб – постійно розширювати свій кругозір, задовольняти інтелектуальні, творчі запити, підтримувати розумову працездатність.

Отже, духовність сприяє самореалізації особистості на основі вищих соціальних та людських цінностей, робить виробничу діяльність духовно-практичною, направленою на зміну та удосконалення продуктів виробництва, запровадження нових цінностей, з високою якістю та безпечністю, змінює традиційні відносини у колективі, роблячи їх гуманними та довірливими, мотивує на досягнення високих показників роботи.

Висновки

Таким чином, формування позитивної корпоративної культури є ефективним інструментом підвищення мотивації пер-

соналу. Для забезпечення ефективності процесу мотивації персоналу машинобудівного підприємства необхідно вивчати та аналізувати основні елементи, які утворюють зміст корпоративної культури. У статті зроблено спробу їх структуризації на основі причинно-наслідкової діаграми, що дозволяє виявити найбільш впливові складові корпоративної культури та визначити перспективні напрями впливу на її покращення.

Виявити причини, які впливають на формування корпоративної культури, можна в процесі обговорення або методом «мозкового штурму». Необхідно систематично оновлювати дані діаграми з виникненням нових елементів, а також надавати можливість працівникам самим будувати такі діаграми і в процесі їх обговорення знаходити шляхи для поліпшення корпоративної культури. За допомогою такого інноваційного підходу можливо не тільки уникнути консерватизму в розвитку корпоративної культури, а й свідомо впливати на процес мотивації працівників до покращення своєї діяльності, соціальних взаємин та норм поведінки.

Література

1. Андрушків Б.М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств / Б.М. Андрушків, І.Г. Химич // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 23–27.
2. Бала О.І. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / О.І. Бала, Т.В. Ландіна // Вісник НУ «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – №624. – С. 258–265.
3. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 179–184.
4. Грішнова О.А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / О.А. Грішнова, О.М. Голяка. – Київ, 2007. – Т. 2, Ч. 1. – С. 176–186.
5. Дмитренко М.Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму / М.Й. Дмитренко // Вісник Черкаського національного університету. Серія «Філософія». – Вип. 200. – Черкаси, 2011. – С. 86–92.
6. Ковалевский С.В. Развитие культуры организации: гуманизация, качество деятельности, успех: Методы изучения культуры и ценности организации / С.В. Ковалевский, О.А. Медведева, Г.Л. Хаеет. – Кн. 1. – Краматорск: ДГМА, 2007. – 195 с.
7. Царенко Н.В. Суцність поняття корпоративної культури в умовах ринкової економіки / Н.В. Царенко // Економіка і управління. – 2009. – №4. – С. 43–46.