

14. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

14.1. Корпоративная культура: понятие, типы

14.2. Типы корпоративной культуры организации в зависимости от стиля управления

14.3. Связь корпоративной культуры и мотивации персонала

14.4. Миссия, видение и цели предприятия в системе мотивации персонала

14.5. Система ценностей предприятия как мотивирующий фактор

14.6. Дополнительные мотивирующие факторы в корпоративной культуре предприятия

14.7. Общие принципы мотивации персонала через корпоративную культуру

14.1. Корпоративная культура: понятие, типы

Корпоративная культура предприятия – это совокупность принятых норм поведения, ценностей, а также взаимодействие людей вне зависимости от занимаемых должностей. Правила могут быть как зафиксированными в нормативных документах, так и негласными. Любое отклонение от них расценивается негативно. Чаще корпоративная культура закладывается самостоятельно, но на нее можно и нужно влиять, если она плохо отражается на образе компании.

Понятие «корпоративная культура» появилось в девятнадцатом веке. Оно было сформулировано немецким фельдмаршалом Мольтке. Со временем понятие распространилось на все сферы, но претерпело некоторые изменения, так как изначально под ним подразумевались взаимоотношения между офицерами. Нельзя недооценивать значимость корпоративной культуры, ведь она влияет на процветание и функционирование предприятий.

Элементы корпоративной культуры предприятия:

- ценностные установки, ориентируясь на которые оцениваются действия работников;
- представления о предназначении предприятия, его роли, основных задачах и целях;
- модели поведения не только работников, но и руководства в различных ситуациях;
- стили управления;
- система коммуникаций – обмен данными, взаимодействие между подразделениями, принятые формы общения;
- способы разрешения внешних и внутренних конфликтов;
- принятые традиции, обычаи;
- символика предприятия, например, логотип, слоган, определенный стиль одежды.

Все элементы должны полностью приниматься и поддерживаться работниками. Если отмечается несогласие, работник может предпринимать способы влияния на остальных, чтобы создать некоторую группировку. Это ведет к ряду проблем, так как коллектив становится неуправляемым. Отмечается негативное влияние на облик предприятия, поэтому система корпоративной культуры орга-

низации должна претерпевать изменения. Многие руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать людей на достижение общих целей, увеличивающий доходность предприятия. По этой причине к ее созданию и развитию нужно прикладывать силы, а не пускать все на самотек.

Если рассматривать корпоративную культуру некоторых стран, можно найти сильные отличия. В последние годы многие предприятия стараются перенимать модели, и вносить в них некоторые изменения. Полное копирование невозможно, так как уровень жизни, уклад несколько отличаются.

Корпоративная культура в европейских странах включает следующие элементы:

- помощь в адаптации новичков;
- продвижение ценностей, размещение лозунгов на плакатах, брошюрах;
- проведение выступлений с целью рассмотрения ценностей, правил и целей;
- вдохновение работников на работу различными методами.

Корпоративная культура предприятия в России:

- празднование торжеств в офисе или за его пределами;
- проведение спортивных мероприятий, в том числе вместе с компаньонами;
- пение корпоративного гимна;
- совместные поездки, отдых, празднования по различным поводам;
- прочие традиции.

В других странах корпоративная культура помогает адаптироваться, сплотиться, почувствовать себя частью команды. В России она также нацелена на это, но не всегда проработана. В связи с отличиями менталитета, граждане не всегда готовы петь, тратить свое время на праздники, поэтому не разделяют культурный уклад предприятия. В этом случае нужно вносить некоторые изменения. Но, в первую очередь, корпоративная культура должна отражаться на рабочих моментах и в поведении работников.

14.2. Типы корпоративной культуры организации в зависимости от стиля управления

Чтобы определить тип корпоративной культуры, необходимо провести сравнительный анализ типа управления предприятий. В некоторых случаях отмечается смешанная корпоративная культура, так как в организации не все стабильно или же она пребывает на стадии развития. Формирование корпоративной культуры в организации нельзя пускать на самотек, так как это ведет к зарождению попустильского отношения к своим обязанностям.

Авторитарная или директивная корпоративная культура отличается централизацией власти, достаточно строгой служебной иерархией, тотальным контролем. При этом мнение коллектива практически не учитывается, а руководитель принимает все решения самостоятельно или в узком кругу приближенных.

Преимущества: руководитель контролирует работу; четкая дисциплина; высокая эффективность в условиях кризиса.

Недостатки: отрицательное влияние на морально-психологический климат; снижение инициативности; отсутствие обратной связи.

Либеральная или попустительская корпоративная культура. Система корпоративной культуры предприятия отличается полным бездействием работников. При возникновении серьезных проблем все стараются занять нейтральную позицию. Работа продвигается, но медленно.

Преимущества: отсутствие жесткого контроля; возможность самовыражения; подходит для творческих коллективов.

Недостатки: слабый уровень дисциплины; низкая мотивация; негативный отклик при вмешательстве руководства.

Демократическая или коллегиальная корпоративная культура. Подразумевает рациональное распределение обязанностей, коллегиальное принятие решений, наличие двусторонних связей.

Преимущества: психологический комфорт; лояльность персонала; высокая ответственность работников.

Недостатки: управление корпоративной культурой предприятия требует постоянного контроля со стороны руководства; затягивание сроков принятия окончательных решений; неуместная фамильярность.

Стабильная корпоративная культура проявляется в постоянстве, четкости действий и решений. Работники прекрасно понимают, что от них требуется.

Нестабильная корпоративная культура постоянно претерпевает изменения, но не всегда в лучшую сторону, при этом работники могут быть дезориентированы, подавлены из-за постоянных конфликтных ситуаций.

Можно выделить *позитивную и негативную корпоративную культуру*. Первая способствует высокой эффективности труда, раскрытию творческих потенциалов, дружелюбной атмосфере в коллективе. Предприятие развивается, увеличивается число продаж товаров или услуг.

Негативная корпоративная культура полностью тормозит организацию, что грозит ухудшением репутации и конкурентоспособности. Негативная модель корпоративной культуры предприятия имеет следующие черты: среди работников царит апатия и незаинтересованность; отмечается резкое снижение уровня ответственности; формальный подход к выполнению должностных обязательств; большая текучесть кадров; снижение авторитетности предприятия.

Нормальное функционирование предприятия может быть исключительно при позитивной корпоративной культуре демократического типа. Если отмечается резкий спад, необходимо вмешиваться в существующий уклад, менять принципы управления, оздоравливать коллектив путем принятия новых кадров. Например: корпоративная культура образовательной организации, предприятия по продаже товаров, услуг, информационных продуктов должна быть ориентирована на выполнение текущих задач, развитие системы ценностей, соблюдение традиций. При этом со стороны руководства полностью исключается силовой подход, ведущий к демотивации, снижению лояльности персонала.

Правила и ценности предприятия могут свидетельствовать, насколько сильна корпоративная культура (таблица 14.1).

Таблица 14.1. **Признаки сильных и слабых корпоративных культур**

Признаки сильных корпоративных культур	Признаки слабых корпоративных культур
Индивидуальный подход к работникам и результатам деятельности	«Герои» предприятия неудачны, носят дестабилизирующий характер. Формируются неформальные лидеры в качестве оппозиции руководству
Активное руководство (руководители всегда находятся в «боевой готовности»)	Порядок ежедневной трудовой деятельности не организован, хаотичен
Клиентоориентированность, высокое качество сервиса	Четкие и конкретные ценности, принципы отсутствуют
Создана атмосфера удовлетворенности и причастности к общему делу	Стратегия, если и есть, очень краткосрочна
Есть корпоративные традиции и обычаи	Во взаимоотношениях между отдельными подразделениями есть проблемы. Нет сплоченности коллектива

14.3. Связь корпоративной культуры и мотивации персонала

Корпоративная культура и мотивация персонала неразрывно связаны между собой. Организационная культура создает в организации благоприятную атмосферу и комфортную деловую среду. Наличие корпоративных отношений и грамотное управление ими – неотъемлемая часть цивилизованного бизнеса.

Рост интереса к корпоративной культуре, ставший тенденцией современного бизнеса, абсолютно не случаен. Несмотря на то, что формированию в организации корпоративной культуры и внедрению корпоративных ценностей зачастую не уделяется должного внимания, многие руководители понимают важность этих понятий, в первую очередь в контексте создания на предприятии эффективной системы мотивации персонала. Корпоративная культура может по праву считаться действенным инструментом мотивации персонала. Проведенные исследования подтверждают факт, что до 85% мотивации работника зависит от стабильности предприятия, места в организации, возможностей карьерного роста, оцененности коллегами и руководством. Именно корпоративная культура позволяет работодателю сформировать на предприятии крепкий коллектив, команду работников, с удовольствием делающих общее дело.

Развитие таких *элементов корпоративной культуры* как миссия предприятия, цели, имидж, корпоративные ценности напрямую связано со стимулированием нематериальной мотивации работников. Корпоративная культура играет мотивирующую роль, если она разделяется всеми работниками и руководством предприятия. Именно она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм.

Корпоративная культура может существовать в организации в двух основных формах: формальной и неформальной.

Формальная организационная культура представлена тем, что закреплено в официальных документах: инструкциями, правилами поведения и так далее.

Неформальная же культура – это в первую очередь ценности, традиции и неписанные правила.

Такой системой нельзя управлять, так как она не зависит от административных решений. Именно поэтому формирование корпоративной культуры, как пра-

вило, начинается с определения миссии предприятия и его базовых ценностей. На базе этих важнейших составляющих формулируются стандарты поведения, традиции и символика.

Программа мотивации, в свою очередь, основывается на базовых ценностях. Являясь эффективным административным инструментом, корпоративная культура направлена на поддержание интереса персонала, формирование лояльного отношения к предприятию. *Основными элементами корпоративной культуры*, выступающими в качестве мотивационных факторов можно считать: 1) миссию и цели предприятия, 2) видение организации, 3) ценностную систему, 4) нормы и правила поведения, 5) процедуры и поведенческие ритуалы, 6) коммуникационные каналы.

14.4. Миссия, видение и цели предприятия в системе мотивации персонала

Миссия предприятия не только отражает то, насколько его деятельность важна для общества в целом, но и внушает работникам гордость за свою организацию, вселяет в них чувство сопричастности к важным социальным или экономическим изменениям в социуме. Миссия выступает в качестве мотивационного инструмента, так как она подчеркивает важность труда каждого работника и коллектива в целом, устанавливает некие идеальные стандарты, формирует представление о целях и придает смысл рутинной работе. В случае, когда миссия предприятия разделяется его работниками, она служит мощной мотивацией, стимулируя ощущение значимости каждого работника и, в итоге, повышая производительность труда. Близким по смыслу элементом корпоративной культуры, выполняющим мотивационную функцию, является *видение организации*. На крупных предприятиях, корпорациях, не имеющих единого центра, оно способствует сплочению людей, направлению их усилий в одном направлении.

Видение организации объединяет идеалы работников в единый эталон ценностей. Именно оно создает чувство перспективы в деятельности предприятия и обеспечивает преемственность целей. Видение организации как средство мотивации должно быть простым и искренним, заслуживать доверия. Основная цель формирования видения организации у ее персонала – придать смысл труду и задать ориентир деятельности организации.

Что касается *целей предприятия*, они также влияют на нематериальную мотивацию персонала. Для стимулирования мотивации цели должны отвечать миссии предприятия, соотноситься с личными ценностями работников, иметь оптимальный уровень достижимости, иметь конкретную формулировку и направленность. В случаях, характерных для молодых предприятий, цели организации согласовываются от работника. Локальные цели каждого работника вписываются в глобальные цели предприятия. При другом подходе в центре внимания оказывается не личность работника, а цели и задачи предприятия.

При формировании системы мотивации персонала необходимо выстроить ее целевую структуру, где цели отделов и отдельных работников вписаны в цели предприятия без каких-либо противоречий. Это практически идеальная ситуация, которая позволяет целям предприятия выступать одновременно как мотивирую-

щий фактор. В реалиях современного бизнеса, цели предприятия, отделов и работников сонаправлены лишь в 20% предприятий.

14.5. Система ценностей предприятия как мотивирующий фактор

Другим элементом корпоративной культуры, который может способствовать мотивации персонала, является совокупность господствующих ценностей. Корпоративные ценности выступают в качестве моральных или нравственных ориентиров предприятия. Они способны противостоять опасным дезинтеграционным процессам в коллективе.

Корпоративные ценности – это определенный набор мировоззренческих позиций и установок. Они могут быть направлены как непосредственно на самого работника, так и на коллектив и предприятие в целом. В любом случае, они выражаются личностными качествами работника. Корпоративные ценности предприятия напрямую влияют на лояльность и преданность персонала конкретной организации. В случае, когда ценности предприятия совпадают с ценностями любого работника, мотивация персонала неизбежно повышается. В противоположной ситуации: когда эгоистические тенденции превалируют над ценностным отношением работника, даже высокий уровень профессионализма персонала не способен поддерживать эффективность работы персонала предприятия. Любому работодателю, стремящемуся к повышению мотивации своих работников, следует обратить внимание на то, что трудности могут возникнуть с работниками двух типов: работники, у которых личностная мотивация еще не сформирована, и работники с несформированным отношением к трудовой деятельности. Для первых типично непонимание собственных желаний и устремлений, для вторых же труд сам по себе не является самореализацией. Если подобных кандидатов не удалось отсеять на этапе приема на работу, то привить им интерес к работе будет проблематично.

14.6. Дополнительные мотивирующие факторы в корпоративной культуре предприятия

Помимо базовых элементов корпоративной культуры мотивирующими факторами могут считаться:

1. *Возможность самореализации.* Самореализация – это отличный инструмент нематериального стимулирования персонала. Когда мотивирующий фактор затрагивает такие важные для каждого человек вещи как стремление реализовать свой потенциал, достичь профессионального и личностного развития, принимать участие в управленческих процессах, иметь возможность принимать самостоятельные решения, он действительно становится крайне эффективным. Как следствие кадровая политика предприятия обязательно должна предполагать наличие таких возможностей для самореализации как тренинги, стажировки, профессиональные конкурсы, карьерное развитие.

2. *Карьерный рост.* В случае, когда предприятие обладает проработанной и грамотно внедренной программой карьерного роста работников, его эффективность возрастает. Работник, добившийся повышения, признания со стороны коллег и руководства, сильнее отдается работе, стремится к большему. В этом случае становится более самостоятельным, получает новые полномочия и, как следствие,

большую ответственность за принятые решения. Развитие карьеры персонала – мощнейший мотивирующий фактор. Корпоративная культура, предполагающая возможность роста и развития работников, несомненно, является более эффективной с точки зрения мотивации, чем та, которая ограничивает работников лишь одной ступенью карьерной лестницы.

3. В дополнение к возможностям карьерного роста положительное влияние на мотивацию оказывает *ротация персонала*. Она способствует повышению профессиональной квалификации, обеспечивает взаимозаменяемость внутри коллектива, расширяет представления работников о направлениях деятельности, укрепляет связи между подразделениями.

4. *Информирование*. Работники должны владеть полной информацией о том, что значимо лично для них. Это важная потребность, которую нельзя оставлять без внимания. Состояние неопределенности, неясности снижает мотивацию персонала. Работникам должна предоставляться достоверная, доступная и своевременная информация о делах предприятия, касающихся непосредственно их, и имеющих для них значение.

5. *Коммуникация*. Связь между работниками, отлаженные коммуникационные потоки способствуют поддержанию единения и сплоченности коллектива. Взаимодействие персонала формирует внутри коллектива те модели поведения, которые отвечают стандартам, нормам и правилам предприятия. Если корпоративный кодекс, содержащий правила, схемы и алгоритмы для решения проблемных ситуаций, разрабатывается при участии работников, он может служить мощным нематериальным стимулом.

6. *Символика, девизы, обряды, традиции предприятия* – неотъемлемая часть корпоративной культуры, сильный мотивирующий фактор, помогающий донести миссию и корпоративные ценности предприятия до персонала в наиболее доступной форме (таблица 14.2).

Таблица. 14.2. Символы и атрибуты корпоративной культуры

Символ	Назначение
Логотип предприятия	Представлять предприятие, отражать отличительные черты, символизировать направление деятельности
Традиции предприятия	Набор представлений, привычек и навыков, передаваемых от старожил новичкам для регулирования организационного поведения
Обычаи, ритуалы, церемонии	Некие действия работников, направленные на поддержание принятых норм и правил в организации
Мифы	Легенды о предприятии, его истоках
Девизы	Краткое и емкое изречение, четко определяющее основной корпоративный принцип или цель
Дресс-код	Форма одежды или принятая манера одеваться в определенной ситуации предназначена для того, чтобы подчеркивать принадлежность к корпоративной группе
Статусные символы (знаки отличия)	Любой вводимый атрибут, направленный на то, чтобы подчеркнуть в глазах других свой индивидуальный или групповой статус (например, статусные значки на лацкан пиджака или медали)

Традиции, в свою очередь, представляют внутрикоммуникационную среду предприятия. Организация рабочего пространства, форменная одежда, символические цвета, знаки, атрибуты – все это составляет некое идеальное мироустройство, частью которого является персонал предприятия.

14.7. Общие принципы мотивации персонала через корпоративную культуру

К общим принципам внедрения на предприятии единой корпоративной системы мотивации можно отнести следующие важные особенности:

- мотивационные факторы должны использоваться комплексно и не вступать в противоречия друг с другом,
- любые побуждающие и вознаграждающие стимулы должны использоваться в сочетании с минимальным принуждением к труду,
- мотивационные воздействия должны соответствовать различным группам персонала, исходя из уровня их профессионализма, квалификации, социальных и личностных особенностей,
- методы мотивационных воздействий должны постоянно развиваться, быть гибкими по отношению к персоналу,
- система мотивации персонала работает эффективнее, если она учитывает мотивы работников, степень удовлетворения их потребностей и интересов,
- основной целью любой мотивации является гармонизация интересов работников и предприятия.

По сути, вся система управления персоналом – это набор мотивирующих факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на персонал. Мотивационный менеджмент возможен только в том случае, когда элементы системы управления оказывают комплексное мотивационное воздействие на работников. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей управленческой системы. Если ценности корпоративной культуры представлены просто декларацией, они не заслуживают должного уровня доверия. Следует помнить, что невыполнимые принципы крайне негативно влияют на мотивацию персонала.