

## 12. SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF REGIONAL DEVELOPMENT

**Belyak T.A.**

Graduate student,

*Kirovograd National Technical University, Kirovograd, Ukraine*

### **CORPORATE CULTURE IN SYSTEM OF MOTIVATION OF INNOVATIVE AND LABOR ACTIVITY OF EMPLOYEES**

**Беляк Т.А.**

аспирант,

*Кировоградский национальный технический университет, г. Кировоград, Украина*

### **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ И ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ**

*В статье раскрыта сущность корпоративной культуры, ее роль в мотивации трудовой и инновационной активности работников. Разработана схема, отражающая место корпоративной культуры в мотивационной системе предприятия. Определены факторы, снижающие эффективность корпоративной культуры.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация, инновационная и трудовая активность, менталитет, факторы.*

*The essence of corporate culture, its role in motivation of labor and innovative activity of employees has been revealed in the article. The scheme reflecting a place of corporate culture in motivational system of the enterprise has been developed, the factors reducing efficiency of corporate culture have been defined.*

***Keywords:** corporate culture, motivation, innovative and labor activity, mentality, factors.*

Опыт работы успешных компаний мира свидетельствует о том, что корпоративная культура является весомым инструментом повышения мотивации персонала, действенным средством активизации инновационной и трудовой активности работников, фактором сплоченности менеджеров предприятий и их подчиненных в достижении общих поставленных целей [1]. В Украине корпоративная культура предприятий пока редко проявляет себя в таком качестве. На практике менеджеры, отделы управления персоналом, часто недооценивают ее роль, что мешает как стабилизации социально-трудовых отношений, так и решению актуальных для каждого предприятия задач экономического роста и инновационного развития.

В мировой литературе среди работ, посвященных корпоративной культуре, наиболее известны книги Т.Дж. Питерса, Р.Х. Уотермена, Г. Хофстеда, Е. Шейна, К. Голда. В Украине эта проблематика стала разрабатываться учеными-экономистами недавно, в основном с переходом экономики к рыночным отношениям, поэтому подходы к изучению различны. Так, одни исследователи рассматривают корпоративную культуру в составе организационной культуры предприятия (А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренев, М. Дмитренко, В. Ячменева, Л. Вериковская, Г. Дмитренко, Ф. Зиновьев, И. Петрова и др.). Другие ученые видят в корпоративной культуре институт социально-трудовых отношений (И. Петрова, А. Колот, С. Пасека, Е. Гришнова, Т. Кицак, Е. Балыка и др.), третьи – мотивационные рычаги влияния на трудовое поведение работников (М. Семикина, А. Вязанкина и др.). В то же время отметим, что роль корпоративной культуры в системе мотивации труда предприятия остается пока наименее изученной.

Статья ставит целью раскрыть сущность корпоративной культуры, ее роль в мотивационной системе предприятия, а также факторов, которые ослабляют воздействие корпоративной культуры на трудовую и инновационную активность работников.

Анализ теоретических источников показывает, что на протяжении XX-го и начала XXI-го столетия представления о корпоративной культуре, ее миссии, целях, принципах, средствах и возможностях реализации принципиально менялись в зависимости от становления научного менеджмента, изменения общественно-политического уклада

государств, форм собственности, динамичных перемен в культуре, доминирующих идеологических ценностях, нормах поведения, особенностях национального самосознания [1]. Отсюда широкий спектр представлений о корпоративной культуре в различных странах, в разные периоды их развития.

Одни, как Е. Шейн, определяют ее как систему базовых представлений, которые не просто описаны и зафиксированы в документах и которых придерживается группа, но и таких, которые существуют в головах людей, в соответствии с которыми осуществляется их деятельность в данной организации» [2]. Другие авторы, как К. Голд, видят в корпоративной культуре уникальные характеристики таких особенностей организации (предприятия), которые выделяют ее среди других [3]. Третьи, как Г. Хаэт, О.Еськов, Л.Хаэт, А. Вязанкина, Т. Кицак, С. Пасека видят в корпоративной культуре важный фактор формирования организационного поведения персонала, а также инструмент управления персоналом, который обеспечивает долговременный успех предприятия на рынке. Семикина М. определяет корпоративную культуру как подсистему организационной культуры предприятия, которая отображает совокупность определенных ценностей, норм и моделей поведения, которые декларируются, разделяются и реализуются на практике руководителями предприятий и их подчиненными, доводя эффективность в процессе адаптации к потребностям внутреннего развития организации и требований внешней среды [4, с. 345].

Развивая научные взгляды, предлагаем такое понимание сути прогрессивной корпоративной культуры: это совокупность общих целей, интересов, ценностей, традиций, регламентов и стандартов, норм поведения, которые для работодателей и наемных работников служат движущими силами их партнерского сотрудничества в реализации задач экономического роста, инновационного развития, повышения конкурентоспособности.

Напомним, что экономической наукой о труде под движущими силами трудовой деятельности часто понимают факторы мотивации труда [5]. Принято различать: внутренние факторы – это потребности работников (материальные, духовные, социальные, статусные), их интересы, ценности и ценностные ориентации, особенности трудового менталитета; внешние факторы – это внешние по отношению к работникам воздействия на уровне предприятия (корпоративные стандарты поведения, нормы, ценности, методы материальной и нематериальной мотивации), на уровне региона, страны (например, политика регулирования оплаты и доходов, ценообразования, налогообложения, предоставления социальных льгот, подготовки и переподготовки рабочей силы и т.д.). Таким образом, предложенное нами понимание корпоративной культуры как одной из мотивационных сил является правомерным.

Мотивационная система будет эффективной, если удастся обеспечить согласование ключевых интересов и ценностей работника с интересами и ценностями работодателя, достичь соответствия системы стимулов трудовым ожиданиям работника. Безусловно, для согласования интересов нужен социальный диалог, проявление социальной ответственности работодателя и наемных работников. Надо иметь в виду, что в трудовом коллективе все работники имеют свои специфические потребности, интересы, своеобразные ценности в силу разного образования, особенностей воспитания, специфики специальности, разного опыта, возраста, семейного положения и др. Однако консолидация общих для всех интересов и ценностей необходима и возможна. И важнейшим инструментом формирования единой команды партнеров может служить именно прогрессивная корпоративная культура, которая призвана объединить наиболее общие интересы, устремления, побуждая к эффективной деятельности. Напомним предупреждения М. Пула и М. Уорнера относительно необходимости того, что современное социальное управление должно быть нацелено на формирование прогрессивной корпоративной культуры, которая должна служить целям эффективной деятельности и развития [1].

Такая культура, отражаясь на нормах поведения для всех сотрудников, своеобразных традициях, регламентах деятельности, корпоративных мероприятиях, логотипах, имидже компании, постепенно усваивается каждым работником, отражается на его поведении,

позитивном отношении к своей работе, коллегам, клиентам. Формируется тот «корпоративный дух», который позволяет сотрудникам гордиться своим предприятием и трудиться для него еще с большей самоотдачей. Наши представления о роли корпоративной культуры в составе мотивационной системы предприятия отражает схема на рис. 1.

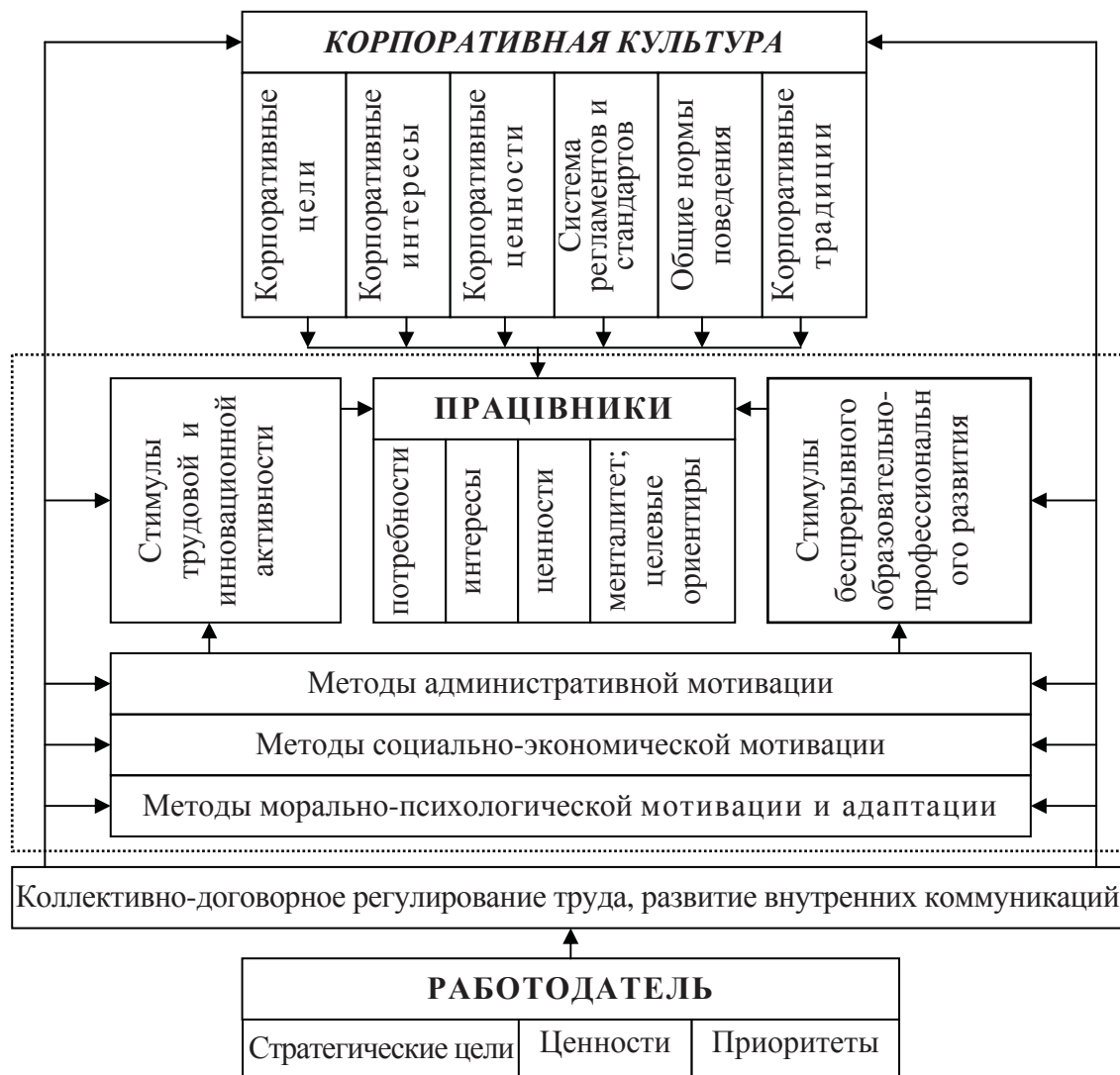


Рис. 1. Место корпоративной культуры в мотивационной системе предприятия (разработано автором)

Следует иметь в виду, что корпоративная культура тесно взаимосвязана с формированием методов мотивации (административной, социально-экономической, морально-психологической), которые определяют трудовую и инновационную активность работников. Методы мотивационного воздействия должны формироваться на базе социального диалога между администрацией и работниками, путем коллективно-договорного регулирования труда.

Методами мотивации предусматриваются все формы материального и нематериального стимулирования и наказания персонала: повышение или снижение размера оплаты труда, величины премий, компенсационных пакетов, различных льгот, продвижение или понижение в должности, предоставление возможности повышения квалификации за счет средств предприятия (или отказ в этой возможности), определение большей или меньшей самостоятельности в работе, обогащение содержания труда и т.д.

В то же время, если работники видят, что провозглашенные корпоративные ценности не реализуются, оценка труда несправедлива, стимулы неадекватны прилагаемым усилиям,

то доверие к руководителям падает, корпоративная культура утрачивает свою ценность и прогрессивность, что отрицательно сказывается на результативности труда.

Таблица 1

Факторы, снижающие эффективность корпоративной культуры и ее влияние на трудовую и инновационную активность работников предприятий

Факторы	Содержание факторов
Особенности стиля руководства	Преобладание авторитарного, нетворческого стиля руководства. Ограничение и регулирование инициативы персонала; навязывание заданий без учета мнения подчиненных; недоверие к любому противоположному мнению (подчиненных), ограничение самостоятельности в работе, лишний детальный контроль выполнения работы; предоставление преимуществ санкциям, наказанию.
Организационные и коммуникативные факторы	Консервативность иерархического построения организации, лишняя централизация; преобладание вертикальных потоков информации; неразвитость каналов коммуникации, ограничения контактов структурных подразделений предприятия; жесткость планирования, ориентация руководства на достижение краткосрочных целей; сложность согласования интересов работников, в частности тех, которые заняты на разных стадиях инновационного процесса; избегание любого риска со стороны менеджеров, соблюдения пассивной позиции руководства. неготовность к изменениям.
Особенности корпоративной культуры	Неопределенность общих корпоративных целей, несовершенная система регламентов и стандартов, несформированность позитивного имиджа организации, руководителя, отсутствие социальной сплоченности, объединительных позитивных ценностей, традиций, общих норм поведения, дезинтеграционные процессы на фоне несовершенных каналов коммуникаций.
Особенности социально-трудовых отношений	Преобладание патернализма в социально-трудовых отношениях, отстранение работников от участия в управлении, диктат со стороны работодателя; формализм в заключении коллективных трудовых договоров; невнимание работодателя к актуальным потребностям работников; социальное недоверие к руководителям всех уровней управления; низкий авторитет профсоюзной организации; трудовые конфликты, забастовки. Неготовность работодателей к диалогу.
Финансово-экономические факторы	Недостаток финансовых средств у предприятия; низкая оплата труда; задержки в выплатах заработной платы; отсутствие материального поощрения за эффективный труд и разработку новых идей; значительная налоговая нагрузка на доходы предприятия и его работников, отказ администрации от инвестиций в развитие человеческого капитала (учеба и переобучение персонала), отсутствие материальной поддержки рационализаторов, внимание к обеспечению здоровых условий труда, отдыха, отсутствие государственной финансовой поддержки инновационного развития.
Социально-психологические факторы	Неадаптированность мышления руководителей и персонала к рыночным отношениям, низкий уровень инновационной культуры. Падение престижности творческого труда; страх неудачи при внедрении новой идеи и дальнейшего наказания со стороны руководства. Сопротивление нововведениям, которые могут привести к потере привычной работы, к разрушению традиций и стереотипов трудового поведения.
Материально-технические факторы	Низкий уровень интеллектуализации труда; устарела материальная и научно-техническая база, отсутствие резервных мощностей; приоритет текущих производственных интересов над стратегическими.
Интеллектуально-информационные факторы	Отсутствие стимулов непрерывного интеллектуального развития; низкий уровень компьютеризации, ограниченные возможности использования лицензионных программ обработки информации
Правовые факторы	Несовершенство, несогласованность законодательных актов, которые касаются трудовой и инновационной деятельности, противоречивые ограничения со стороны налогового, патентно-лицензионного, амортизационного законодательства, отсутствие надежных механизмов правовой защиты интеллектуальной собственности, трудовых прав.

В процессе проведения анализа состояния корпоративной культуры на предприятиях Кировоградской, Киевской и Днепропетровской областей выявлены факторы, снижающие влияние такой культуры на трудовую и инновационную активность работников предприятия. Выяснено, что существующая корпоративная культура на многих предприятиях

неэффективна, инертна, слабо влияет на трудовую активность, практически не нацелена на повышение инновационной активности персонала. Комплексный анализ причин такой ситуации отражают данные табл. 1.

Для понимания препятствий в формировании инновационного поведения персонала и причин длительной адаптации к изменениям важно обратить внимание на такие черты корпоративной культуры как стойкий характер, трудность трансформаций. Объясняем ее тем, что культура тесно связана с особенностями менталитета, который считается наиболее консервативной ее частью, поскольку формируется на протяжении многих поколений, отражается в сознании родителей, детей, внуков и правнуков, связан с историческими, этнически-культурными корнями [12, с. 343; 15, с. 210-217]. Исходя из этого, не можем не согласиться с точкой зрения экспертов, что не стоит рассчитывать на быстрое обновление корпоративной культуры на предприятиях [12, с. 343].

Преодоление негативного влияния указанных факторов следует рассматривать как неотложную задачу становления эффективной корпоративной культуры.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- корпоративную культуру следует рассматривать в качестве важнейшей составляющей мотивационной системы предприятия;
- перспективы активизации трудовой и инновационной активности работников на предприятиях Украины зависят от формирования прогрессивной корпоративной культуры;
- трансформация корпоративной культуры является процессом длительным;
- становление прогрессивной корпоративной культуры зависит от активного взаимодействия социальных партнеров.

#### **Литература:**

1. Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера ]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
2. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 с.
3. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov.-Dec.
4. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін.– Донецьк, 2013. – С. 343 –353.
5. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – [передмова І.Ф. Курас]. – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.

#### **Borvinko E.V.**

Candidate of medical Sciences, Associate Professor,  
*Dnepropetrovsk medicala guardisan academy, Dnepropetrovsk*

#### **Gordijenko V.O.**

Ph.D., Associate Professor,  
*Dnepropetrovsk State finance academy, Dnepropetrovsk*

### **THE CHOICE OF PROBLEMS FOR IMPLEMENTATION OF REGIONAL TARGET PROGRAMS**

#### **Борвінко Е.В.**

к.м.н., доцент,

*Дніпропетровська медична академія м. Дніпропетровськ*

#### **Гордієнко В. О.**

к.е.н , доцент,

*Дніпропетровська державна фінансова академія, м. Дніпропетровськ*

### **ВИБІР ПРОБЛЕМ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ**