

УДК 656.62(073)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

І.С. Гращенко, к.е.н., доцент

І.П. Гуца

С.Є. Лавринюк

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

*Гращенко І.С., Гуца І.П., Лавринюк С.Є.
Корпоративна культура як основа формування
мотиваційного механізму у стратегічному
управлінні підприємством.*

У статті аналізуються сутність і особливості корпоративної культури підприємства, як основи формування мотиваційного механізму в процесі стратегічного управління підприємством задля підвищення продуктивності праці на підприємстві та збільшення його прибутковості.

Ключові слова: стратегічне управління, корпоративна культура

*Гращенко И.С., Гуца И.П. Лавренюк С.Е.
Корпоративная культура как основа
формирования мотивационного механизма в
стратегическом управлении предприятием.*

В статье анализируются сущность и особенности корпоративной культуры предприятия, как основы формирования мотивационного механизма в процессе стратегического управления предприятием для повышения производительности труда на предприятии и увеличения его доходности.

Ключевые слова: стратегическое управление, корпоративная культура

*Grashenko I.S. Guscha I.P., Lavrenyuk S.E.
Corporate culture as the basis formation of
motivational mechanism in strategic enterprise
management.*

This article analyzes the nature and characteristics of corporate culture enterprise as the basis for the formation of the motivational mechanism in the process of strategic management in order to increase productivity in the enterprise and increase its profitability.

Keywords: strategic management, corporate culture

Успіх будь-якого торговельного підприємства залежить більшою мірою від ефективності праці працівників, яка в свою чергу залежить від ефективності мотивування їх праці. В багатьох галузях на сьогоднішній день витрати на персонал можуть перебільшувати всі інші види витрат. Тому збільшення віддачі на вкладені в персонал засоби стає першочерговим завданням для всіх підприємств. Мотивування працівників полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, діяльність працівників з метою максимального використання їх. Персонал займає ведуче місце в системі керування підприємством.

Тому проблема мотивування персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму зокрема відіграють вирішальну роль в процесі управління підприємством, і все більше уваги приділяється удосконаленню саме корпоративної культури, як основному фактору впливу, тому ця проблема дуже актуальна сьогодні.

Невирішені частини проблеми

Результати аналізу існуючих наукових підходів доводять, що проблема розробки та удосконалення мотиваційного механізму, що має діяти в процесі стратегічного управління підприємством вимагає подальших досліджень. Мало хто ставить як пріоритетний фактор впливу на мотиваційний механізм корпоративну культуру підприємства. Актуальним є підвищення ефективності та дієвості мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством на основі загальної оцінки ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Аналіз досліджень і публікацій

Дану тематику широко досліджували ряд іноземних та вітчизняних науковців. Серед них слід відзначити наступних: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон., М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Дойль, В. Дедекаєв,

М. Збарський, М. Карлін, В. Рябоконь, С. Шапіро, Г. Климо, В. Несторенко, О. Каніщенко, В.М. Бевз, С.М. Злупко, Н.М. Мартиненко, О.Г. Мельник, С.В. Скибінський, А.П. Жеманюк, Н.С. Пасенко, Ю.О. Леонова та ін. Не зважаючи на таке широке коло дослідників, залишається багато проблем і невирішених питань, що зумовлене постійною зміною потреб працівників та кризовими явищами, що виникають в країні. В цілому наукові дослідження, що присвячені мотивуванню в системі стратегічного управління були зосереджені на питаннях дослідження узагальненої ефективної системи мотивування персоналу. Поза увагою науковців залишилась побудова мотиваційного механізму, як основи ефективної діяльності підприємства. Відсутній комплексний підхід до дослідження факторів впливу на його формування та дієвість, та впливу корпоративної культури зокрема.

Метою статті є дослідження впливу корпоративної культури на ефективність мотиваційного механізму в процесі стратегічного управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму.

Основні результати дослідження

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [9]. Інші вчені-економісти розглядають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [3].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформува-лись зовні та в середині підприємства. Основні

передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації [5].

Згідно з Хаєтом Г.Л. та Єськовим О.Л. корпоративна культура розглядається як могутній і потужний інструмент управління персоналом.

Вона забезпечує довготривалий успіх підприємства на ринку товарів і послуг. Її розвиток сприяє гуманізації усіх сфер діяльності, формуванню високої національної ідеї [11].

З цим не можна не погодитись, адже якщо брати до уваги те, що корпоративна культура лежить в основі управління персоналом кожним підприємством, то стає очевидним, що вона виступатиме підґрунтям для формування мотиваційного механізму або системи мотивування на підприємстві.

У сучасних умовах в нашій країні корпоративна культура перебуває у критичному стані, що черговий раз підтверджує актуальність її дослідження. Це дозволить якісно обґрунтувати доцільність дій щодо реалізації управлінських корпоративних рішень з метою підвищення ефективності управління організацією.

Основний стратегічний орієнтир формування нової корпоративної культури – це необхідність об'єднання і формування єдиних стандартів для

різних організацій. Експертні оцінки свідчать, що зміна власника без істотного оновлення управлінської ланки організації ще не означає принципової трансформації у культурній орієнтації. При цьому сучасна стратегія припускає формування нової команди менеджерів. Корпоративну культуру підприємства характеризують такі чинники як принципи та цінності працівників (статус підприємства, власний статус, просування по службі), впевненість (у підприємстві, в керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди), комунікації (культура спілкування та зручність обміну інформацією), відповідальність (поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань), толерантність (взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій), розвиток (навчання, підвищення кваліфікації), образ (зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка).

На сьогоднішній день корпоративна культура підприємства відіграє все більшу роль в управлінні підприємством. Вона є фактором його конкурентоспроможності, фактором успіху, запорукою ефективності діяльності, а іноді і основою виживання. Корпоративна культура відрізняється ще й тим, що їй притаманні швидкі зміни (вона може змінитися протягом року, іноді – протягом одного-двох місяців). Все це призводить до того, що формування корпоративної культури має чітко виражену орієнтацію на майбутнє. Адже у наш час, коли підприємства вимушені виживати в умовах нестабільного економічного та політичного становища, успіх компанії тримається на відповідальності та цілеспрямованості працівників, які досить часто вимушені працювати в умовах невизначеності та нестабільності. В таких випадках корпоративна культура підприємства стає основою для колективізму та командного духу, що дозволяє співробітникам проявляти ініціативу та творчість. Саме тому підприємства приділяють найбільшу увагу створенню та розвитку корпоративної культури в процесі стратегічного планування та стратегічного управління.

На думку Костусева О., стратегічне управління являє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [7].

Для підприємств України, які приділяють високу увагу стратегічному управлінню, на сьогоднішній день притаманні характерні переваги та недоліки:

1. Стратегічне управління маркетингом:

А) переваги:

- вдало розроблена стратегія маркетингу;
- помітні результати у діяльності;
- постійне поновлення та вдосконалення поточних цілей маркетингової спрямованості.

Б) недоліки:

- часткове невиконання поставлених цілей;
- розпорошеність у встановленні та формулюванні поточних цілей.

2. Стратегічне управління персоналом:

А) переваги:

- надання можливості кар'єрного росту;

Б) недоліки:

- висока плінність кадрів;
- часткове незадоволення персоналу;
- недосконалість мотиваційного механізму;
- присутність некваліфікованих працівників;
- досить помірною заробітна плата;
- неможливість стрімкого кар'єрного росту;
- недостатній рівень інформованості працівників.

Стратегічне управління виробництвом:

А) переваги:

- налагоджений процес;
- чіткий обмін інформацією;
- використання нових технологій;

Б) недоліки:

- частково уповільнений процес;
- Стратегічне управління фінансами:

А) переваги:

- чіткий обмін інформацією;
- створення фінансування нових перспективних проектів;

Б) недоліки:

- частково уповільнений процес;
- Стратегічне управління інноваціями, соціальною сферою та іншими функціональними сферами:

А) переваги:

- миттєве реагування на зміни у технологічному процесі;
- постійне оновлення бази та пошук нових перспективних партнерів та клієнтів;
- створення та фінансування нових перспективних проектів;

Б) недоліки:

- частково уповільнений процес.

Як видно з раніше наведеної інформації, найбільша кількість труднощів виникає саме у стратегічному управлінні персоналом. Більшість з цих проблем покликаний розв'язати ефективний мотиваційний механізм, що має діяти на підприємстві.

Не можна не брати до уваги те, що вчені та науковці і досі не мають спільної думки з приводу понять «мотив», «мотивація» та «мотивування».

На нашу думку, найбільш вдалими є визначення Кузьміна О.Є., що мотив – внутрішньо усвідомлене спонукання до дій [8]. Оскільки ми вважаємо, що мотивація – це також поняття, яке відображає внутрішній стан людини, то ми погодимося з науковцями Гріфіном та Яцурою, що мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [2].

Щодо поняття «мотивування», ми погоджуємося з думкою Кузьміна, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяль-

ність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [8]. Мотивування як одна з основних загальних функцій управління на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, набуває визначального характеру.

Такі сучасні науковці як П. Дойль та Б. Карлоф, стверджують, що мотиваційний механізм персоналу на підприємстві повинен розроблятися спираючись на стратегічні пріоритети компанії [3, 6]. А визначення мотиваційних пріоритетів вкрай важливі для подальшого удосконалення стратегічного управління підприємствами. Процес створення мотиваційного механізму в стратегічному управлінні підприємствами неможливий без адаптивного вибору напрямів мотивування, а також без передбачення ступеня мотиваційних впливів на всіх рівнях менеджменту, які повинні забезпечити підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Розвиток мотивування в стратегічному управлінні підприємствами поки що стримується кризовими явищами, недостатнім розумінням керівництва її важливості, невмінням визначати мотиваційні пріоритети на конкретному етапі розробки або реалізації стратегії та невміння розглядати мотиваційний механізм, як ряд факторів, що одночасно впливають на діяльність підприємства. Ефективний мотиваційний механізм в стратегічному управлінні підприємствами стримується і деякими ментальними особливостями працівників, відсутністю у них підприємницьких якостей.

Для вирішення цих проблем і повинна функціонувати та розвиватись корпоративна культура, яка буде спрямована на підтримання у працівників впевненості у тому, що вони «роблять вірну справу». Саме корпоративна культура, як основа мотиваційного механізму сприяє встановленню стратегічної налаштованості працівників, що призводить до підвищення продуктивності їх праці та до оптимізації стратегічного управління в цілому.

Говорячи про стратегічну налаштованість та стратегічне мислення персоналу на сьогоднішній день в Україні, можна зробити кілька висновків. По-перше, якщо раніше зміни як економічні, так і політичні, так і соціальні відбувалися не досить часто, працівники були впевнені у тому, що їх праця корисна і буде корисною тривалий час. Що стосується сьогодні, то у наш час постійних змін нажалює значно зменшились впевненість людей у майбутньому. Майже непомітно їх бажання самовдосконалення. Працівники підприємств досить часто навіть не намагаються досягти певних результатів. Лише одиниці отримують задоволення від праці. Досить невтішним є той факт, що керівниками все менше уваги приділяється внутрішньому світу людини на підприємстві.

Але саме ці прості, але дуже важливі чинники мають велике значення. Перспективний керівник, який має на меті вдало реалізувати стратегію діяльності свого підприємства, повинен мати постійний і задоволений персонал, завжди враховувати психологічний світ працівників, які працюють на його підприємстві. Саме для цього він

використовує свої знання про корпоративну культуру, яка є основою для мотивування, що є одним з найважливіших моментів в організації праці на підприємстві в процесі стратегічного управління.

На підприємствах, в яких сформована ціннісна корпоративна культура, мотиваційний механізм відображатиме гармонійне поєднання стимулюючих та мотивуючих заходів. В таких підприємствах не буде зроблено типової помилки переважання тільки стимулюючих заходів (адже це призводить до того, що не задовольняються потреби працівника у самовираженні тощо) або ж тільки мотивуючих (оскільки в цьому випадку плінність кадрів може підвищуватися через неконкурентоспроможну заробітну платню).

У поєднанні мотиваційних і стимулюючих заходів основними все ж залишатимуться мотиваційні. Корпоративна культура, що її включає механізм управління мотивуванням персоналу, є міцнішою основою, ніж матеріальне стимулювання. Таке підприємство зможе вижити у важкі кризові часи, що навряд чи вдасться підприємству, де основою зацікавленості в праці працівників є тільки високі зарплати і премії. Крім того, практичний досвід найбільш успішних компаній в області кадрової стратегії підтверджує те, що корпоративна культура і ціннісні орієнтації куди важливіші за матеріальні винагороди і інші стимулюючі засоби [9].

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Корпоративна культура як основа мотиваційного механізму сприяє розвитку у працівника самовіддачі. І якщо працівники самі ставлять перед собою цілі та роблять все можливе для їх реалізації, вони будуть працювати більш плідно та енергійно. Якщо ж і керівник приділяє цьому увагу та формулює зі співробітниками цілі, досягнення яких піддається виміру за рівнем і термінами виконання, це значно збільшує продуктивність праці відділу або підприємства в цілому. Як наслідок відбувається підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Культура організації – один з факторів конкурентоздатності комерційної організації; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання. Культура організації стає все більшою мірою предметом турботи менеджерів усього світу. Культура організації – це складний феномен. У неї входять норми, принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, розташування, будинок, оточення. У відмінності від національної культури, що носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінитися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований харак-

тер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій. Сучасний період розвитку практики й теорії менеджменту все частіше називають «культурною революцією» у менеджменті.

Слід також пам'ятати, що оскільки головна мета корпоративної культури, як основи формування мотиваційного механізму – це забезпечення прибутковості підприємством методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів; то важливо, щоб усі зміни, які відбуваються на підприємстві та стосуються безпосередньо співробітників приймалися за їх безпосередньої участі у них. Це сприятиме постійній оптимізації мотиваційного механізму підприємства. Адже за таких умов можливе створення такого стану підприємства, що буде мати самостійний розвиток.

Висновки та перспективи подальшого розвитку

Задля створення ефективного мотиваційного механізму, на нашу думку, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули, які мають встановлюватись лише відповідно до попередньо проведених досліджень. Керівництво підприємств має приділяти значну увагу корпоративній культурі, як основі формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Для того, щоб працівники були ознайомлені з тими перспективами та перевагами, що їх чекають у тому випадку, якщо вони будуть сумлінно якісно працювати у своїй компанії на стратегію, доцільно було б регулярно проводити мотиваційний моніторинг задля виявлення став-

лення працівників до існуючого мотиваційного механізму на підприємстві та їхні пріоритети та мотиваційні фактори, що дозволять їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу, відповідно до цього змінюватимуться і певні аспекти корпоративної культури підприємства. Стратегічне планування вимагає багато часу та праці. Однак, кінцевий ефект володіння таким планом, який впорядковує роботу організації вартує цієї ціни. Ефект кількох років роботи організації, що опирається на чітко визначені пріоритети, – це значно більше, аніж ефект від кількарічної роботи тієї самої організації, що працює хаотично та непродумано.

Сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність – командний стиль управління і впровадження принципу особистої відповідальності найманих робітників, що перешкоджає формуванню консолідованої культури організацій. На жаль, особливості корпоративної культури в українських організаціях поки що носять декларативний характер. В перспективі необхідно сформувати новий стиль управління, що поєднає, з одного боку, жорстку дисципліну і централізацію, а з іншого – скорочення дистанції влади через відкритість і доступність. Крім того, варто спрямувати зусилля на подальшу розробку теоретико-прикладних аспектів формування позитивного іміджу учасників організації на засадах функціонування якісно-нової стратегії розвитку корпоративної культури.

Перспективи подальшого розвитку у цьому напрямку вбачаються у формулюванні конкретних пропозицій щодо формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

Список літератури:

1. Верховглазенко В. Система мотивации [Текст] : [Управление персоналом. Методы мотивации персонала] / В. Верховглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 4. – С. 23-34.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник [Текст] : наук. ред. Яцура В., Олесневич Д. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика [Текст] : учебник : пер. с англ. / П. Дойль. – СПб. ; М. ; Харьков : Питер, 1999. – 559 с.
4. Друкер П. Классические работы по менеджменту [Текст] : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Московская школа управления «Сколково»; М. : [Альпина Бизнес Букс], 2008. – 219 с.
5. Задахайло Д.В. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / Д.В. Задахайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова ; М-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2003. – 687 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия : [Концепция. Содержание. Символы] / Б. Карлоф; [Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов; Ред. Е.В. Виноградова]; Пер. с англ. [О.Д. Горина]. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
7. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми / О. Костусев // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 4-11 ; № 8. – С. 13-19.
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

9. Присенко Г.В. Прогнозування соціально-економічних процесів [Текст] : навч. посіб. / Г.В. Присенко, Є.І. Равікович ; Київський національний економічний університет. – К. : КНЕУ, 2005. – 377 с.
10. Фомичев С.К. Стабильность – признак мастерства [Текст] / С.К. Фомичев, И.О. Скачков, О.Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 7. – С. 34-37.
11. Корпоративна культура [Текст] : [Навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін.]; Під заг. ред.: Г.Л. Хаєт ; Донбаська державна машинобудівна академія, ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 402 с
12. Эдерсхейм Э.Х. Лучшие идеи Питера Друкера [Текст] : [пер. с англ.] / Э.Х. Эдерсхейм ; ред. А.А. Чернов ; авт. предисл. А. Лафли. – СПб. : Питер, 2008. – 377 с.

Надано до редакції 2.11.2012

Гращенко Ірина Семенівна / Iryna S. Grashenko

Гуца Ілля Петрович / Ilya P. Guscha

Лавренюк Сергій Євгенович / Sergei E. Lavrenyuk
irylyj@ukr.net

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Гращенко, І.П. Гуца, С.Є. Лавренюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>