

image not found or type unknown



Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм.

С точки зрения мотивационного инструмента, корпоративная культура - это набор элементов, призванных обеспечить мотивацию сотрудников без каких-либо дополнительных денежных выплат, создавая благоприятный микроклимат для работы. Задача организационной (корпоративной) культуры -- создание в организации «команды», формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников.

Корпоративная культура определяет отношение персонала к работе, к клиентам, коллегам, начальству и прочие вещи, которые напрямую сказываются на успешности организации. Мы видим, что корпоративная культура может использоваться как фактор повышения конкурентоспособности организации. Иначе говоря, корпоративная культура может являться инструментом управления персоналом. Стоит отметить, что такое возможно лишь в случае, когда корпоративную культуру формируют и/или поддерживают целенаправленно.

Как соотносится корпоративная культура и мотивация? Известно, что организационная культура существует в двух системах: формальной (инструкции, правила поведения и прочее, что закреплено в официальных документах) и неформальной (ценности, свод неписанных правил, традиции и т.д.). Неформальная система имеет большее влияние на характер корпоративной культуры. Но неформальная система не управляема и не зависит от административных решений. Поэтому формирование корпоративной культуры -- процесс, который начинается с определения миссии организации; определения основных базовых ценностей. Исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. И именно на базовых ценностях формируется программа мотивации. Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления направлена на то, чтобы интерес сотрудника действовать тем или иным образом стал его «кровным интересом». В связи с этим отпадает необходимость постоянного внешнего регулирования поведения сотрудника.

Мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, является мотивацией более высокого уровня, чем та мотивация, которая может быть создана с помощью других инструментов управления. «Использование данных инструментов при отсутствии в сознании сотрудников внутренней ценностно-обусловленной мотивации может быть намного менее эффективным, чем в случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой по формированию ценностей, приоритетов, принципов».

Корпоративная культура включает в себя четыре основных структурных элемента: видение (философию) организации, систему господствующих ценностей, нормы и правила поведения и, наконец, процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

Видение (философия) организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. Видение является хорошим средством мотивации работников, особенно в крупных децентрализованных организациях, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в одном направлении. В видении не подчеркивается желание коммерческих организаций получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. Кроме того, видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей.

Каким должно быть видение конкретной организации?

Видение обязано вдохновлять. Оно должно быть захватывающим и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться. Видение должно содержать в себе элемент вызова (внешним обстоятельствам, конкурентам, самим себе).

Видение должно быть простым -- как воспоминание или изображение. Видение должно поддаваться описанию с помощью нескольких предложений.

Видение должно быть искренним.

Быть реалистичным и заслуживающим доверия.

Сотрудники должны найти свое место в видении -- четко представлять свой собственный вклад в его реализацию.

Важнейшая цель видения заключается в том, чтобы придать смысл труду и, следовательно, мотивировать работников организации. Вместе с тем видение -- это наименее четкий ориентир в деятельности организации по сравнению с иными, количественно заданными целями (например, размером прибыли, товарооборотом и т. п.).

Вторым структурным элементом организационной культуры выступает совокупность господствующих ценностей, которыми руководствуется менеджмент и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед организацией ее руководители, а также их реакцию на изменения, в т. ч. в экстремальных (кризисных) ситуациях.

Выражением видения, а также базисных ценностей организации обычно выступает организационное кредо.

Третий структурный элемент организационной культуры -- нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с сотрудниками и внешним окружением. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут в ней работать.

Интересно заметить, что нормы и правила поведения, принятые в организации, в ряде случаев ориентируют сотрудников на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено государственными законами, отдавая приоритет именно внутриорганизационным требованиям.

Посредством выработанных принципов деятельности и неформальных правил организационная культура указывает на желательное поведение сотрудников внутри организации и самой организации во внешней среде, создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала. Отсюда закономерным становится выработка норм поведения и ритуалов. Они являются материальным продолжением изложенных выше элементов корпоративной культуры.

Следует продумать систему изменения в знаниях - программ обучения, этапов распространения новых инструкций, вариантов привнесения новых стандартов образа жизни внутри организации. При этом обычно на принятие изменений, привнесенных извне, затрачивается гораздо больше времени, чем на адаптацию к

изменениям, ассоциирующимся с общей тенденцией развития компании.

Другим важным элементом корпоративной культуры, влияющим на мотивацию персонала, является миссия.

Миссия стала одной из ведущих моральных мотиваций, она должна быть «выгодно продана» сотрудникам компании руководством. И тогда миссия становится одной из ведущих моральных мотиваций на фирме, объединяющей персонал разных уровней в единую команду, формирующей и усиливающей корпоративный дух и так далее.

При введении новшеств миссия может выступать «общим знаменателем» для сведения всех изменений воедино. При этом, чем более разнообразные нововведения группируются под флагом соответствия миссии, тем быстрее достигается желаемый результат, который можно сформулировать следующим образом: через определенное время у персонала возникнет ассоциативный ряд: изменение = соответствие миссии = любое предложенное изменение соответствует миссионным целям, и поэтому должно быть принято как руководство к действию. Иными словами, миссия начинает выступать внутренней мотивацией принятия нововведений.

В организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы. Известен такой факт: любая оценка, будь она положительной или отрицательной, в ситуации публичности воспринимается гораздо серьезнее и сильнее.

По мнению одного из авторов ... «сотрудники мотивированны, когда получают признание людей, входящих в нашу референтную группу, т. е. тех, чье мнение для нас значимо. Поэтому мотивация сотрудника в организации подразумевает воздействие на него коллектива и групповых норм».

Необходимо понимать, что у разных людей различная степень зависимости от групповых норм, а также потребность в принадлежности к команде. Однако существуют закономерности, которые стоит учитывать:

1. Чем больше тяготение к внешней оценке и необходимость в поддержке окружающих, тем сильнее человек зависим от группы, нуждается в принадлежности к ней и одобрении.

2. Чем чаще используется вид влияния «закон - так принято» (и при этом приводит к успеху), тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности.
3. Если при подборе работника выяснилось, что его ценности почти полностью совпадают с существующими в группе, его включение в командное взаимодействие и влияние на него групповых ценностей будет эффективнее.
4. Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие, как «атмосфера», «коллектив», «команда», и им подобные, это означает довольно высокую степень влияния, которое можно оказывать на сотрудника с помощью групповых ценностей, норм, а также оценок.

Создание системы мотивации на основе корпоративной культуры происходит следующим образом: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики.