

image not found or type unknown



Управление компанией – это управление людьми, которые в ней работают. Содержание управления сводится к целенаправленному воздействию на волю, сознание и подсознание людей.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации, что является мотивирующим фактором их деятельности. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

### **Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала.**

Одним из главных факторов, позволяющих добиться эффективной мотивации сотрудника с помощью группы и групповых ценностей и норм, является формирование осознанной корпоративной культуры.

Эти ценностные ориентации передаются членами организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

В основе корпоративной культуры лежат идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения. И только поверхностный слой – это внешняя символика, традиции, корпоративные мероприятия. Он только следствие двух других, не имеет никакой самостоятельной ценности.

Корпоративная или, как часто говорят, организационная культура относится к факторам внутренней среды организации, является ее гуманитарной составляющей, поскольку связана с персоналом организации, ценностями, нормами, правилами, образцами поведения людей в организации.

Обычно при определении корпоративной культуры используют такие термины, как "культура организации", "культура предприятия", "корпоративная культура". Понятия "организационная" и "корпоративная культура" часто отождествляются. Однако, на наш взгляд автора статьи, это неточно. Базовым понятием выступает "культура предприятия", "культура организации", в рамках которой можно выделить два слоя: "корпоративная культура" и "организационная культура". Они, с одной стороны, взаимосвязаны, а с другой, между ними существует и различие.

Корпоративная культура - тот слой культуры организации, который:

- во-первых, формируется сознательно, является предметом управленческих действий, это культура, формирующаяся целенаправленно;
- во-вторых, субъектом корпоративной культуры выступает управленческая команда, и в этом смысле можно говорить, что корпоративная культура выступает культурой управленческой команды, управленческой культурой;
- и, наконец, в-третьих, корпоративная культура - это система идеальных декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения, это тот идеальный образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

Носителем корпоративной культуры является, как правило, руководящее ядро организации, управленческая команда.

Организационная культура - тот слой культуры организации, имеющий следующие признаки:

- формируется стихийно, складывается естественным образом;
- реальным субъектом, носителем этой культуры является персонал организации;
- организационная культура - это система реальных субкультур, складывающихся в структурных подразделениях организации.

В какой степени совпадают, совместятся или столкнутся в конфликте эти слои культуры, зависит от менеджмента организации.

Идеальная организация та, в которой совпадают организационная и корпоративная культура.

Однако в реальности организационная и корпоративная культура никогда полностью не совпадают, но будут ли различия между ними больше или меньше, зависит от менеджмента организации.

В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей мотивирующее воздействие на персонал в соответствии с нормами и ценностями, которые и составляют ее основу.

Задачей менеджмента является всемерное поддержание корпоративной культуры, формирование условий для ее укрепления и развития в организации, что во многом обусловлено действующей в ней системой мотивации труда.

Что относится к основным мотивирующим факторам корпоративной культуры? Они наблюдаются в организации, в которой:

- принадлежность к сильной культуре рождает гордость за свою организацию;
- популярность, репутация и авторитет компании воспринимаются как личные;
- сплоченность коллектива помогает успешно трудиться;
- миссия компании помогает осмыслить личные цели трудовой деятельности;
- в сопоставлении с корпоративными ценностями осознаются и анализируются личностные ценности работника;
- приобретаются навыки общения и коммуникации;
- гарантируется безопасность трудовой деятельности;
- реализуются мотивы творческой инновационной деятельности;
- осуществляется профессиональный и карьерный рост.

Мотивация традиционно считается одной из важнейших функций управления. Необходимо обосновать ее место и значение в системе корпоративной культуры.

Важным этапом разработки корпоративной системы мотивации является создание корпоративной культуры.

Формирование общих целей, ценностей и норм приводит к тому, что различные работники начинают воспринимать внешние стимулы более-менее одинаково. Благодаря этому легче прогнозировать, какой эффект будет получен от использования конкретных стимулов. Кроме того, причастность к общим ценностям становится самостоятельным стимулом, формируя определенный мотив. Можно

сказать, что основная цель корпоративной культуры - сделать так, чтобы работники вели себя в соответствии с интересами компании.

Признание и принятие работником корпоративных норм поведения формирует механизм самоконтроля поведения, гораздо более эффективный, чем внешние проверки и наказания. Принципы, нормы и ценности корпоративной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации на них всей системы управленческих воздействий. В ином случае работники считают ценности корпоративной культуры декларацией и, соответственно, перестают доверять компании. Нельзя провозглашать принципы, следовать которым на практике в настоящий момент невозможно, - это крайне негативно скажется на мотивации персонала.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом – положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации, и здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Устраиваясь на работу в ту или иную организацию, будущие сотрудники обращают внимание на множество факторов. Вот основные критерии, которые используют кандидаты при выборе работодателя: заработная плата, социальный пакет (оплата больничных, отпусков, проезда и мобильных телефонов, страховка и т.д.), перспективы карьерного роста, возможность обучения за счет компании, удаленность места работы от места проживания, возможность получения льгот от компании (например, скидки на продукцию компании), и конечно же коллектив. Исследования показывают, что деньги на самом деле не являются главным мотивирующим фактором, даже бонусы и премии не заставляют людей работать лучше. Материальные стимулы работают в основном на привлечение сотрудников, т.е. зарплата главным образом влияет на принятие решения кандидатом о выборе работодателя, а также может служить инструментом удержания сотрудников. Но ресурсы любой компании не безграничны, работодатели не могут позволить повышать зарплату сотрудникам каждые два-три месяца (а это именно тот промежуток времени, в который люди работают наиболее воодушевленно после повышения зарплаты). И возникает острая необходимость в использовании именно нематериальных (моральных) методов стимулирования.

Важнейшим элементом нематериального стимулирования является корпоративная культура организации, она позволяет руководить с помощью корпоративных норм

и ценностей, а не путем прямого воздействия на подчиненного. В этом случае вы как будто говорите: «Есть правила, система, против которой мы, сотрудники, ничего не можем сделать, мы все подчиняемся этой системе. Ты не выполнил задание, система реагирует на это отрицательно; ты выполнил задание отлично, система реагирует положительно». И никакого субъективизма, но для этого нужны четкие правила, критерии, нормы, стандарты, регулирующие деятельность каждого структурного подразделения, каждого сотрудника организации.

## **Заключение.**

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и

меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению. В этой работе была сделана попытка рассмотреть основные положения, принципы и составные элементы формирования корпоративной культуры и важность мотивации в этом процессе. И можно сделать вывод, что если организация не занимается процессом формирования организационной культуры, не придает ей должного значения, то она обречена на провал, так как выжить в современных рыночных условиях компания может только с сильной сплоченной командой всего персонала, то есть с эффективной корпоративной культурой.