

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

© Копець Г.Р., Леськів М.Р., 2006

Досліджено роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Розглянуто вплив психологічних аспектів мотивації на ефективність мотиваційних механізмів у сучасному підприємстві. Значну увагу зосереджено на необхідності врахування психологічних аспектів під час наймання, розвитку та для інших важливих напрямках управління персоналом.

In the article the role of corporate culture is explored in motivation of personnel. Influence of psychological aspects of motivation is considered on efficiency of motivation mechanism in the modern enterprise. Considerable attention is concentrated on the substantiation of necessity of consideration of psychological aspects at employment, development and other important directions of personnel management.

Постановка проблеми

До сьогодні немає єдиного погляду на природу мотивації. Але за результатами досліджень розглядають мотивацію як таку рушійну силу економічної поведінки, яка спонукає людину до праці з метою задоволення того чи іншого виду потреб і, насамперед – найважливішого для конкретного індивіда в певний час.

Недосконалість існуючих механізмів мотивації (ММ) зумовлена:

- складністю явища мотивації; суб'єктивністю під час вивчення мотивації та формування ММ; необхідністю врахування онтогенетичного розвитку мотивації (від феноменологічних даних до узагальнень та теоретичних побудов);
- недостатнім врахуванням психологічних аспектів при вивченні мотивації та формуванні ММ;
- необхідністю формування тіснішого зв'язку ММ з корпоративною культурою.

Розвиток підприємництва пов'язаний із його вдалою організацією у просторі і часі, успішною ризикованою діяльністю підприємця, вмінням адаптуватися у мінливому ринковому середовищі та оптимально використати всі свої можливості та ресурси. На нашу думку, у сучасних підприємницьких механізмах слабо враховуються психологічні аспекти мотивації (ПАМ) цілих колективів за умов зростання підприємницької діяльності загалом, при здійсненні інноваційної діяльності підприємств, зокрема в управлінні персоналом та у виробничо-організаційній діяльності працівників на окремих підприємствах.

Основною метою управління персоналом корпорації є формування та мотивація кадрового потенціалу, яка полягає у забезпеченні здатності працівників ефективно розв'язувати складні завдання, пов'язані із швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення зазначеної мети управління вимагає забезпечення:

- відповідності структури кадрів до змінних потреб підприємства та його ефективної взаємодії з іншими об'єктами ринкових відносин;
- постійного підвищення рівня кваліфікації та розвитку персоналу;
- формування ефективних мотиваційних механізмів, врахування ПАМ та зростання ролі корпоративної культури у мотивації персоналу.

Зміна потреби в кадрах, розвиток, підвищення кваліфікації персоналу вимагає правильного вибору методів навчання та підвищення кваліфікації, врахування індивідуального підходу до потреб кожного працівника [1, 2]. Категорії "мотивація", "мотив", які спочатку вивчались лише

психологією, у останні роки широко стали використовуватись в соціології та економіці. У науковій літературі констатується, що мотив являє собою внутрішні, а стимул – зовнішні збуджувальні чинники дій людини, а формування ефективних мотиваційних механізмів є важливим науковим і практичним завданням для зростання прибутковості діяльності підприємств.

Недостатнє врахування ПАМ пов'язане із відсутністю розуміння управлінцями важливості досліджуваної проблеми, значної окупності грошових коштів і сил, вкладених у підвищення ефективності мотиваційних механізмів на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Основоположником мотиваційних теорій був А. Сміт, який вважав, що людину до роботи треба примушувати, а якість роботи постійно контролювати. Принцип "батога і пряника" було розроблено Ф. Тейлором. Ним та його сучасниками було сформульоване поняття "достатнього денного виробітку", суть якого полягала у диференціації заробітної плати. Ф.Тейлор керувався концепцією "економічної людини", сформульованою А. Смітом. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації зробили: Е. Мейо (теорія "людських відносин"); Д. Мак Грегор (теорія "співучасті" теорії "Х" і "У"); У. Оучі (теорія "Z"). Подальшим вивченням питання мотивації займалися такі вчені, як А-Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеlland (змістовні теорії), С. Адамс, В. Врум, М. Кемпелл, Л. Портер, Е. Лоулер (процесні теорії). Основною метою змістовних теорій мотивації праці є визначення потреб, що спонукають людину до дії. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людей формується не тільки під впливом потреб. Поведінка людини — функція її сприйняття і очікувань. Розкривають механізми мотивації також теорії створення цілей, підкріплення, мотивації і соціального вивчення та ін.

Дослідження окремих ПАМ здійснили вчені К. Леонгард, А. Леонтьєв, Ж. Ле Ні, В.К. Вілюнас, Р.Р. Кашапов, І. Каганець, Ф. Клейс та ін. Мотиваційна динаміка зображувалась у концепціях вчених як поведінка функції цілісного "життєвого простору", який охоплює не тільки індивіда з його потребами, але і його оточення (К. Левін). Під оточенням розумілися не фізичні об'єкти, а їх суб'єктивні образи; відображення цих об'єктів розглядалися як емоційні оцінки і мотиви. Сукупність взаємодіючих суб'єктивно пережитих емоційних відносин може розглядатись як реальний носій мотиваційного поля. Вчені підкреслюють у тенденціях розвитку ММ вплив інстинктів на форму мотивації людини, прижиттєве "розгортання" генетичних програм, впливу навколишніх умов зростання і формування особистості, ціле направленою формування мотиваційних відносин (К. Обуховский, Х. Хекхаузен, Г.Ф. Харлоу, В.К.Вілюнас) [3;4;5, с. 252–253]. Теоретичні та прикладні аспекти психології малої групи, які треба застосовувати при формуванні ефективної корпоративної культури та ММ, вивчали вчені Р. Кричевський, Є. Дубовська та ін.

Умови формування та вдосконалення корпоративної культури компанії всебічно розглянули такі вчені і практики, як М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Блейк, С.Дж. Сайлас, А. Бхайд, Р. Перо, Н. Тічі, В. Леонард, Т. Госс, Р. Паскаль, А. Томпсон, Я. Джонс, Д. Оліан, С. Рінз, М. Полліт, А. Стрікланд [6] та ін. На нашу думку, згадані автори недостатньо уваги приділили зв'язку корпоративної культури з мотивацією персоналу, врахуванню ПАМ в ефективних ММ. В економічному енциклопедичному словнику (під ред. С.В. Мочерного, 2003р.) підкреслено важливість корпоративної культури, яка навіть більше відображає індивідуальність корпорації, ніж виготовлювана продукція. Вивченням корпоративної культури у корпоративних університетах забезпечують ефективне використання ресурсів, оскільки воно має конкретну практичну націленість на специфіку корпорацій (М. Безлепкіна, 2004). Дослідники визначили доцільність використання корпоративної культури у сучасних концепціях менеджменту, які прискорюють здійснення інноваційних процесів та ефективне використання ресурсів корпорацій (Н. Чухрай, 2001).

Постановка цілей

Цілями статті є доведення необхідності врахування ПАМ та психологічних особливостей людей у мотиваційних механізмах сучасних підприємств; зв'язку корпоративної культури з формуванням ефективних мотиваційних механізмів, вивчення практики формування елементів дієвої та результативної корпоративної культури, яка забезпечує імідж та прибутковість підприємств.

Виклад основного матеріалу

Сучасна складність ринкових умов діяльності підприємств, формування найсприятливішого для підприємства функціонально структурованого простору передбачають ефективну організацію взаємодії із державними та регіональними органами управління, постачальниками, конкурентами, споживачами, організацію ефективного ділового співробітництва із партнерами по бізнесу. Отже, правильна організація підприємницької діяльності передбачає прогнозування і передбачення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, своєчасне реагування на змінні умови діяльності підприємства. Цим динамічним зовнішнім умовам діяльності протистоять відносно статичне внутрішнє середовище, яке має свій внутрішній порядок, зумовлений організаційною структурою, цінностями та організаційною культурою підприємства.

Як відомо, ефективна діяльність підприємства передбачає узгоджену роботу структурних підрозділів, формальних та неформальних груп на підприємстві, результативну взаємодію керівної і керованої підсистеми, окремих членів трудового колективу організації (підприємства). У дослідженні підприємство розглядається як частковий конкретизований випадок організації – структурованої управлінської одиниці, яка має свою мету діяльності, завдання, організаційну структуру, технології та персонал. При цьому ми вважаємо, що саме персонал є тим найважливішим фактором успішної підприємницької діяльності, який вдало використовує інші фактори виробництва і забезпечує їхню максимальну віддачу. Для зрілого підприємства, керівника зрозуміло, що саме люди – виплеканий і турботливо підібраний ним персонал зможе успішно виконувати виробничо-організаційні завдання, формувати творчі і результативні колективи, оптимально використовувати капітал, обладнання, інформаційні та управлінські технології, підприємницькі здібності, інтелектуальні ресурси та ділові контакти.

Аналіз діяльності сучасного підприємства та ефективності управління персоналом свідчать про недостатнє врахування ПАМ при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників.

Врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах дасть змогу:

- підвищити ефективність мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;
- забезпечити комплексність реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в результаті мотивації різних категорій персоналу, експериментування, наукове обґрунтування нововведень в управлінні персоналом);
- структурувати, упорядкувати і вирішити застарілі управлінські проблеми, пов'язані з недостатнім мотиваційним впливом на персонал;
- підвищити мотивацію працівників у процесі розвитку персоналу, планування кар'єри, хендхантингу;
- підвищити ефективність використання не тільки людських ресурсів, але й фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів організації;
- забезпечити синергійний ефект від застосування у виробництві нововведень, створених на стику наук та для підвищення ефективності використання ресурсів організації.

Головні засоби змін та успішного функціонування компанії – стратегія, структура і культура, направлені на отримання ринкових переваг і підвищення конкурентоспроможності фірми.

Вивчення зарубіжної літератури допомогло узагальнити основні принципи створення та удосконалення корпоративної культури [6,7,8]:

- відповідність стратегії, розвитку компанії, її головним традиціям і цінностям; зміна культури для досягнення відповідності між стратегією та культурою;
- врахування змінних умов ринку, глобалізації та інтеграції (узгодження субкультур під час купівлі, злиття та об'єднання різних компаній, функціонування транснаціональних компаній);

- врахування багатьох соціальних факторів внутрішнього середовища компанії;
- формування ефективних адаптивних корпоративних культур, підсилення слабких і недосконалих культур (Інтернет-компанії);
- дотримання етики бізнесу у корпоративній культурі;
- посилення зв'язку корпоративної культури і мотивації персоналу, заохочення найкращих працівників;
- удосконалення корпоративної культури із розвитком компанії;
- застосування показових та дієвих заходів із зміни корпоративної культури.

Правильною структурою можна реалізувати мету і стратегію корпорації, а культура привносить енергію, духовне та етичне наповнення для реалізації стратегії, зрозумілої як працівникам корпорації, так і її клієнтам. Корпоративну культуру компанії становлять цінності, переконання, традиції, принципи бізнесу, робочі процедури, трудова атмосфера.

За даними різних джерел, фірми з яскраво вираженою, сформованою корпоративною культурою набагато ефективніше використовують людські ресурси. Корпоративна культура – один із найефективніших засобів залучення й мотивації співробітників. Як тільки людина задовольняє потреби першого рівня ("суто матеріальні"), у неї виникають потреби іншого плану: у гідному положенні в колективі, визнанні, самореалізації й т.п. Для визначення реалізації цих людей на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів.

У табл. 1–3 наведено окремі складові корпоративної культури, їх ролі в організації та мотивації персоналу, типи управління.

Таблиця 1

Опис складових корпоративної культури, їх ролі в організації та мотивації персоналу

Складові корпоративної культури	Опис
1	2
Місія організації	Місія – це призначення організації. Під час її опису намагаються окреслити нішу організації на ринку. Місію можна розгляди як напрямок роботи всіх працівників організації. Формулювання місії у вигляді гасла називають слоганом. Місія як мотиваційний фактор відіграє роль стратегічної цілі, про яку знає кожен працівник і досягнення якої є сенсом роботи всіх людей на фірмі.
Корпоративні стандарти	Корпоративні стандарти – це сукупність корпоративних правил, які прийнято виконувати. До них належать: <ul style="list-style-type: none"> • відносини з колегами (відносини керівників і підлеглих, поведінка в конфліктних ситуаціях, правила взаємозамінності, спілкування при замовнику, порядок підвищення кваліфікації й навчання нового співробітника); • відносини із клієнтами (вітання, ведення переговорів, розмови по телефону, розрахунки, поведінка в конфліктній ситуації, прощання); • робоче місце (оформлення, підтримка порядку, поведінка на робочому місці, передавання його іншому виконавцеві); • відносини із зовнішнім середовищем (захист інтересів компанії, збереження комерційної таємниці, способи формування іміджу компанії). Корпоративні стандарти формують стиль поведінки працівників всередині та за межами організації.
Традиції організації	Ритуали і свята становлять суттєву частину корпоративної культури. Якщо корпоративні свята є добре організованими, то вони допомагають зближенню працівників фірми, особливо якщо останні беруть участь в організації корпоративних неформальних зустрічей. Застілья теж відіграє вагомий роль, тут знаходять задоволення такі потреби, як потреба у схваленні результатів праці, прагнення до спілкування, необхідність періодичного перебування в атмосфері свята.

1	2
	<p>Відношення до історії організації теж є вагомим: повага до своїх коренів, вивчення історії виникнення та розвитку організації, пам'ять про людей, які починали справу, є ознакою високої культури. Вивчення історії організації важливе також для усвідомлення її корпоративної культури, мотивації діяльності.</p> <p>Якщо в організації відбулась зміна хоча б одного покоління працівників, то тоді її історія обростає легендами, міфами. Вони виникають внаслідок багаторазового переказу історій між працівниками і покликані в образній формі відобразити цінності організації. Герої і міфи – важливий елемент корпоративної культури, оскільки вони здійснюють сильний емоційний вплив на працівників і є етичними орієнтирами.</p>
Фірмовий стиль	<p>Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Його основними елементами є: товарний знак, прапор, фірмові кольори, комплект шрифтів, особливості дизайну виробленої продукції, документи і посвідчення, бланки, зовнішнє оформлення будівель, інтер'єри, фірмовий одяг або його елементи.</p> <p>Фірмовий стиль дає наступні переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, виробляє почуття причетності до спільної справи, „виховує фірмовий патріотизм”; • позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми; • допомагає споживачу орієнтуватись в потоці інформації, одразу впізнавати потрібну фірму, підвищує ефективність реклами; • вказує споживачу, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар або послугу, гарантує його якість

Таблиця 2

**Види взаємовідносин між працівниками та керівництвом
як елемент корпоративної культури**

Тип спільної діяльності	Основні риси
Індивідуальний	<p>Мінімальна взаємодія між учасниками праці. Кожний виконавець має свій обсяг робіт відповідно до професійної позиції. Особисте спілкування здійснюється в основному в непрямій формі: через комп'ютерні мережі, телефон, телетайп і т.п. Загальним є лише предмет праці, в обробку якого кожний вносить свою лепту. Висока ініціативність, орієнтація на індивідуальні досягнення</p>
Послідовний	<p>Послідовне включення в роботу виконавців одного за іншим відповідно до специфіки технологічного процесу й кваліфікації кожного. Міжособистісне спілкування виражене більшою мірою, ніж при індивідуальному типі спільної діяльності. Висока технологічна дисципліна. Чітке дотримання нормативів</p>
Взаємодіючий	<p>Участь кожного працівника у розв'язанні загального завдання. Характер праці окремих працівників визначається керівником. Ефективність загальної трудової діяльності рівною мірою залежить від внеску кожного члена колективу. Висока орієнтація на авторитет лідера, колективні цілі, групову моральність</p>
Творчий	<p>Особливий тип діяльності – спільна творчість; кожний учасник рівною мірою творець чогось нового, унікального. Особлива активність учасників, гнучкість формування і діяльності групи, мінливість її складу. Орієнтація на професійний розвиток. Цей тип особливо характерний для сфер науки й мистецтва</p>

Характеристика основних типів управління

Тип управління	Характеристика
Бюрократичний	Рішення приймаються керівником. Головний важіль впливу на підлеглих: накази, покарання. Зазначений тип припускає наявність технологічно й організаційно дисциплінованих співробітників, які беззаперечно виконують розпорядження керівництва за мінімальної ініціативи з боку підлеглих.
Демократичний	Головним важелем управління є закон, демократичний за своїм змістом, що забезпечує інтереси як більшості, так і законослухняних меншостей
Авторитарний	Головний важіль управління – авторитет керівника за беззаперечного підпорядкування виконавців
Ринковий	Рішення приймаються відповідно до законів ринку, що і є мірилом ефективності цих рішень. Основний важіль впливу на виконавців – гроші
Колективістський	Головний важіль управління – знання, компетентність. Активна й рівноправна участь всіх високопрофесійних виконавців у прийнятті рішень

У табл. 4 показаний взаємозв'язок типів спільної діяльності, типів і важелів управління.

Таблиця 4

Взаємозв'язок типів спільної діяльності, типів і важелів управління

Тип спільної діяльності	Тип управління	Важіль управління
Індивідуальний	Ринковий	Гроші
Послідовний	Бюрократичний	Чинність
Взаємодіючий	Авторитарний	Авторитет
Творчий	Демократичний, колективний	Знання

Корпоративна культура ефективно функціонуючих фірм удосконалюється з метою максимального задоволення споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання ринкових переваг. У табл. 5 наведені приклади формування та розвитку елементів корпоративної культури у відомих фірмах.

Таблиця 5

Приклади формування та розвитку елементів корпоративної культури у відомих фірмах

Назва та вид діяльності фірми	Елементи корпоративної культури
Microsoft – розробка програмного забезпечення	Усвідомлення жорсткої конкуренції на ринку; надання необхідної інформації для розробки нових ідей не тільки топ-менеджерам, але й менеджерам середньої ланки; відповідальність за програмне забезпечення; ненормований робочий день у програмістів; гордість за свою команду; участь у розробці нових технологій; культивування творчості, вільного обміну думками, неформального спілкування; особлива емоційна атмосфера для спільного вирішення проблем, для успішного завершення складних проєктів
General Electric	Динамічність бізнесу, орієнтація на результат; відмінні результати і показники конкретних підрозділів у своїй галузі; концепція "організації без кордонів" (вільний і швидкий обмін кращими методами і знаннями між підрозділами); система "мозкових штурмів" для вирішення проблем; стандарт якості six-sigma; глобальний характер діяльності компанії
Nordstrom – мережа універсальних магазинів	Виключна відданість клієнтам для вирішення їх проблем (безкоштовне місце на стоянці, термінова доставка замовлень в аеропорт); підвищення іміджу та репутації компанії; виплата комісійних, просування по службі, внесення до особливого альбому "легенд фірми"; просування тільки внутрішньою службовою драбиною; підготовка персоналу у допоміжних підрозділах; призначення на ключові пости досвідчених працівників інших підрозділів для передавання систем цінностей та методів управління

FedEx – доставка поштових відправлень	Формування високих вимог до персоналу з метою задоволення клієнтів (відправлення кореспонденції у будь-яку точку США протягом доби), максимальне задоволення споживачів, використання традицій, легенд тощо
ІВМ – виробництво, продаж і встановлення комп'ютерної техніки	Зміна бюрократичної культури, застарілої технології згідно із змінними умовами діяльності комп'ютерної галузі та зростаючою конкуренцією; пристосування до технологій персональних комп'ютерів та Інтернет-економіки; лідерство у галузі в результаті оновлення корпоративної культури, впровадження стандарту Wintel

Результати дослідження свідчать, що кращі стратегії для утримання співробітників компанії передбачають повагу до їх праці і надання можливості користуватися соціальними пакетами, гнучким графіком і т.д. Маленькі компанії можуть реально запропонувати робоче оточення, в якому цінуються індивідуальні досягнення співробітника і заохочується його ініціатива. Адаптивна основа причиною зміни компанії-працедавця залишається бажання співробітника одержати кращі кар'єрні перспективи в іншій організації. Тільки 20 % працівників йдуть з місця праці з причин фінансового характеру. Martyn Potter, консультант з питань управління персоналом компанії РКФ, пояснює це так: «Безліч компаній невеликого розміру недооцінюють важливість поваги до праці співробітників. Ті організації, яким необхідно знизити плинність кадрів, повинні розробляти схеми нематеріального заохочення персоналу, а також вводити систему щомісячного преміювання найбільш продуктивно працюючих співробітників». Так, тільки 18 % підприємств малого бізнесу сьогодні не пропонують альтернативну систему пенсій. Ці компанії головним чином належать до категорії «мікроорганізацій» – кількість працівників в них не перевищує 10 осіб. 72,3 % компаній вказали, що працедавці повинні нести відповідальність за допомогу співробітникам у накопиченні пенсійних засобів. Покриття транспортних витрат – ще одна сфера, де працедавці можуть підтримати персонал. Не дивно, що найпоширеніша компенсація співробітникам у цьому напрямі – право користування службовим автомобілем (77 %) і виділення спеціального місця під паркування (73,8 %). Зрозуміло, ці компенсації доступні тільки частині співробітників компанії [9].

Етичний кодекс – це офіційний документ, в якому описано базові правила поведінки для працівників компанії. У багатьох компаніях порушення кодексу розглядають як серйозну дисциплінарну провину, що може спричинити різні санкції – аж до звільнення. Під впливом корпоративної культури з окремих людей співробітники перетворюються в єдину команду зі своїми законами, правами та обов'язками. Всі елементи корпоративного стилю повинні бути чітко описані. Основним елементом корпоративного стилю може стати економічне змагання. Основу економічного змагання створює система оцінки праці персоналу в компанії. Такий стиль роботи забезпечує якнайкраще розуміння цілей і задач компанії всіма співробітниками, а також культивує відчуття причетності кожного до результатів праці всього колективу .

Корпоративна соціальна політика, будучи елементом корпоративної культури, спрямована на розроблення і реалізацію заходів і програм, які забезпечують соціальну захищеність і високий соціальний статус працівника компанії. Вона визначає умови праці, корпоративні свята, фірмовий спецодяг, корпоративні санаторії та бази відпочинку [9, 10].

Корпоративне свято повинне мати мету (обговорення яких-небудь робочих моментів, створення неформальних відносин, відпочинок тощо). Свято повинне бути відповідно оформлене: елементи корпоративного стилю и оформлення відповідно до мети свята, програма, що підкреслює елементи корпоративності. Проведення корпоративних свят повинне мати чітку регламентацію. Необхідний перелік корпоративних свят, участь в них керівників, порядок їх проведення, план і бюджет свят на найближчий рік.

Для розвитку корпоративної культури можуть бути розроблені такі проекти: проект-кодекс співробітника; проект-портфель співробітника; проект-керівник.

Портфель співробітника є набором всіх необхідних для роботи в компанії документів, після вивчення яких на всі запитання співробітника може відповісти його наставник або керівник. Участь в орієнтаційних програмах дає співробітнику повну картину функціонування компанії, її стратегій і задач, а також його ролі в ній. У кожній компанії є люди, що зіграли вирішальну роль на тому або іншому етапі функціонування компанії для її успішності та розвитку. В більшості західних компаній на стінах висять плакати з портретами видатних співробітників компанії та їхніми висловами. Це також піднімає корпоративний дух.

Важливим засобом для реалізації корпоративної культури є комунікації. Комунікацію можна також розглядати як елемент корпоративної культури. Комунікацію можна реалізовувати за допомогою електронної пошти, корпоративного журналу, нарад, інформаційних меморандумів, веб-сайту, Intranet. Основним елементом ефективної комунікації є зворотний зв'язок. Після розробки корпоративного Кодексу треба його обговорити у фокус-групах. На основі зауважень його треба доопрацювати і тільки тоді видати. Чим вищий стаж роботи співробітника в компанії з кардинально іншою корпоративною культурою, тим триваліша адаптація до нової. Зазвичай, повна адаптація досвідчених співробітників займає до року, випускники вузів адаптуються протягом місяця.

Висновки

Сильна корпоративна культура ґрунтується на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях і соціальній відповідальності. Це передбачає щирі турботу про персонал, відкритість, дотримання громадянської позиції. Задекларована корпоративна культура впроваджується і розвивається менеджерами вищого рівня за умови підтримки колективу, лідерства „зверху”, ефективної взаємодії формальних та неформальних лідерів. Розвиток корпоративної культури є важливим елементом реалізації ефективної корпоративної стратегії, діяльності стратегічних альянсів, організації ефективної міжфункціональної командної праці, дотримання етики бізнесу, що має важливе соціально-економічне значення.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування максимально адаптивних корпоративних культур, які стимулюють творчий підхід, інноваційну діяльність, підвищення зацікавленості працівників у втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння керувати і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників. Постійної зміни корпоративної культури вимагає діяльність в мультинаціональних і глобальних компаніях, ведення Інтернет-бізнесу за умови гнучкості організаційної структури, застосування конкретних заходів, стимулювання нестандартних ідей та пропозицій.

1. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала*. – М., 1998. 2. Кабанов А.Я. *Управление персоналом организации*. – М., 1997. 3. Обуховский К. *Потребности и их классификация // Проблемы формирования социогенных потребностей: Мат-лы науч.-практ. конфер.* – Тбилиси, 1974. 4. Хекхаузен Х. *Мотивация и деятельность. Т. 1*. – М., 1986. 5. Вілюнас В.К. *Психологические механизмы мотивации человека*. – М: Изд-во Моск-го ун-та, 1990. – 286 с. 6. Томпсон-мл А.А., Стрікленд III А.Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 928 с. 7. Pfeffer J. “Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People”, *Academy of Management Executive*, 1995, p. 59-60,65. 8. John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. – New York, 1992, p. 68. 9. <http://www.hrm.ru/db/hrm/41B220C6043A1A3BC3256FFF002C9226/category.html> 10. *Корпоративная культура: аспекты управления / Г.Л. Хаеа, А.Л. Еськов, Л.Г. Хаеа, С.В. Ковалевський. Под общ. ред. Г.Л.Хаеа.* – Донецк: Донбасс, 2003. – 400 с.