

глобальной конкуренции и перспективы инвестиций в Российской Федерации. /под ред . Пановой Г. – М.: ИМА - пресс, 1999.

15. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. – Казань, 2000. (<http://ek-lit.agava.ru/eroh/index.html>).

html).

16. Чернавский Д.С. «Эволюционная экономика и биологическая эволюция» (www.synergetic.ru/science/print.php?print=chernav)

Статья поступила в редакцию 23.01.2006

Н.С. РЕШЕТИЛО,

Украинская государственная академия железнодорожного транспорта

КУЛЬТУРНО-МЕНТАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Первоочередное внимание к человеческому капиталу, гармоничному развитию личности, её творческой самореализации становится ключевым направлением менеджмента во всех сферах экономики. Экономические успехи компаний становятся всё более зависимыми от формирования и реализации определённых черт трудового менталитета персонала – рыночного мышления, ориентации на творческий подход к работе, проявления инициативы, самостоятельности, готовности к инновациям, к изменению конъюнктуры рынка, к риску. Но, прежде чем принимать новые управленческие решения, необходимо учитывать те препятствия, которые могут возникнуть при мотивации работников, обладающих особым национальным менталитетом. Так, применение западных технологий управления зачастую сталкивается с неприятием, непониманием со стороны украинского работника. Поэтому, очень важно исследовать культурно-ментальные и психологические особенности работника, особые национальные черты его культуры и традиций, которые необходимо учитывать при разработке эффективных управленческих технологий.

В работах ряда исследователей: Д. Богини [1], И. Супоницкой[2], Э. Уткина[3], А.Еськова, В.Кулийчука[4], других, исследуются стимулы и антистимулы трудовой деятельности работников в современных условиях, проблемы совершенствования организации оплаты труда, нематериальные факторы мотивации. В то же время проблемам изучения особенностей национального менталитета и психологии работников, их влиянию на мотивацию их деятельности все еще не уделяется достаточно внимания.

Целью данной статьи является исследование психологических и культурно-ментальных характеристик отечественных работников, особенностей внедрения корпоративной культуры на украинских предприятиях, разработка

понятия и методики анализа национального экономического менталитета.

Результаты экономической деятельности любого предприятия зависят от многих факторов, в том числе и от отношения работников к труду, а также от их взаимоотношений между собой, от качества трудового коллектива предприятия в целом. Особенности менталитета советского трудового коллектива были таковы, что эффективность никогда не была непосредственной целью его деятельности, на что обращает внимание И. Прусс [5, с. 50]. Такой коллектив стремился к самосохранению, расширению привилегий, минимизации усилий, он был приучен к периодам авральной работы, которая обязательно чередовалась с необъяснимыми простоями. В СССР трудовой коллектив был приспособлен к чему угодно, но только не к повышению эффективности производства. Одной из основных причин подобной ситуации является неразвитость мотивации трудовых отношений. Для повышения качества мотивации необходимо разработать новые принципы управления трудовым персоналом, выявить глубинные основы мотивации работников, установить общие для всего трудового коллектива цели, добиться желаний и энтузиазма персонала по их выполнению, сформировать принципиально новую корпоративную культуру.

Как показывают исследования, в основе мотивации трудовой деятельности отечественных работников лежат материальные стимулы, и, прежде всего, уровень заработной платы. Именно заработную плату работники ставят на первое место, оставляя "на потом" поиски смысла своего присутствия на работе. В то же время, в развитых странах зарплата не является самым важным фактором мотивации работников. Так, большому количеству сотрудников ряда крупных предприятий в Германии был

© Н.С. Решетило, 2006

предложен опросный лист, содержащий десять важных факторов мотивации. Опрашиваемые работники оценивали каждый из этих факторов

в баллах (по десятибалльной шкале) в зависимости от его значимости для них. Результаты опроса представлены в таблице 1 [6, с.65].

Таблица 1

Значимость факторов мотивации

Факторы	Важность, баллы
1. Человеческое признание	10
2. Владение более полной информацией	9
3. Помощь в личных делах	8
4. Надежность рабочего места	7
5. Хорошая зарплата	6
6. Интересная работа	5
7. Возможность служебного роста	4
8. Заступничество руководителя за сотрудников перед вышестоящим начальством	3
9. Хорошие условия труда	2
10. Справедливая критика	1

Как следует из таблицы 1, для немецких рабочих приоритетными являются факторы моральной мотивации: человеческое признание, владение более полной информацией, надежность рабочего места, и только затем их интересует высокая заработная плата. В то же время анализ данных многих украинских компаний свидетельствует о том, что около 90% работников увольняются, прежде всего, из-за низкой заработной платы. Исследователи приходят к выводу о том, что фактор оплаты труда занимает у нас в стране центральное место, а "...повысить удовлетворение работой посредством получаемой заработной платы можно лишь убедив работника в ее справедливости" [7, с.208]. Хотя, как показывает дальнейший анализ, кроме адекватной вложенному труду заработной платы, большое значение имеют и другие факторы мотивации труда. По результатам исследований Э. Уткина, важную роль играет такой фактор мотивации, как хорошие шансы продвижения по службе (48% опрошенных) [3, с.253]. Исследования А.Л. Еськова. и В.И. Кулийчука по мотивационным ориентациям отечественных рабочих показали, что кроме фактора "хороший заработок" (среднее значение по пятибалльной шкале – 4,38), наибольшую значимость имеют такие факторы, как "надежное будущее, сохранение рабочего места" (4,25) и "социальная поддержка семьи и детей" (4,12) [4, с.46]. Согласно результатам опросов, многие украинские рядовые работники отмечают, что если появляются достойные, понятные и близкие коллективу цели, то зарплата автоматически отодвигается на второй, а то и на третий план. Работая на понятную цель и контролируя ее достижение, коллектив в любых условиях

повышает эффективность своей деятельности, что во многом связано с появлением синергетического эффекта взаимодействия всех его членов. Многие предприниматели в мире давно стремятся к тому, чтобы сделать своих работников партнерами, доходы которых образуются и за счет их труда, и за счет капитала предприятия. Каждый работник может и должен быть заинтересован в результатах бизнеса, должен чувствовать это на собственном заработке, участвуя в распределении прибыли, ощущая себя членом коллектива, который участвует в управлении предприятием. Легче установить общие цели, когда все – и работники, и собственники – имеют общий интерес. Времена коллективов, где каждый чувствует себя ни за что не отвечающим наемным работником, проходят. В настоящее время огромные возможности развития предприятия лежат в таких организационных и социально-психологических сферах, как характер и содержание труда, уровень самоуправления, трудовая мораль и морально-психологический климат коллектива, неформальные отношения, стиль управления. Однако, на украинских предприятиях практически не применяются сегодня такие эффективные методики организации труда, используемые в мире, как проектный стиль управления, мотивация персонала конечными результатами деятельности предприятия, формирование корпоративной культуры. А между тем, проблема формирования корпоративной культуры является сегодня одной из наиболее актуальных проблем в управлении предприятием.

Фактором, сдерживающим становление корпоративной культуры многих украинских предприятий является устаревшее мировоззре-

ние как руководителей, так и самих работников предприятий, которые сохранились со времен командной экономики. Большинство руководителей предприятий не хотят и не могут приспособиться к изменениям в экономической ситуации, связанным с формированием рыночных отношений. Устаревшее мировоззрение таких руководителей ограничивает эффективность управления персоналом, не дает возможности внедрять на предприятиях новую систему менеджмента. Что касается менеджеров нового поколения, то они могут внести позитивные изменения в систему ценностей компании, сформировать ее корпоративную культуру, но непременно должны учитывать при этом культурно-ментальные и психологические особенности ее трудового коллектива, нормы и ценности, которые там главенствуют. Наличие корпоративной культуры – это эффективность предприятия, его потенциал. На фазе развития предприятия, корпоративная культура принимает на себя определяющую роль в выборе стратегии управления, в процессе принятия решений и так далее. Корпоративную культуру следует рассматривать как отображение самой сути предприятия, а поскольку на нее влияют организационные нормы, стандарты и ценности, то существенную роль в формировании корпоративной культуры предприятия играет наличие лидеров и его кадрового ядра.

Лидерство является безусловным фактором усовершенствования деятельности предприятия, поскольку лидер способен влиять и на создание и изменение корпоративной культуры. На стадии создания организации лидер привносит и внедряет основные начальные элементы организационной культуры, вместе со своими личными предпочтениями и ценностями. Если лидер хорошо чувствует состав команды, он может правильно использовать способности людей и, соответственно, достигать желаемых результатов. На лидера накладывается функция координации, обеспечения совпадения корпоративной культуры с целями работников.

Большое значение в развитии корпоративной культуры имеет наличие кадрового ядра предприятия. Основу коллектива, его кадровое ядро, составляют, прежде всего, работники, которые стояли у истоков организации предприятия. В состав кадрового ядра входят и те работники, которые имеют не менее чем пятилетний стаж работы в коллективе, высокий уровень квалификации и владеют смежными профессиями. Как показывают социологические исследования, пять лет совместной работы –

это тот срок, когда индивид начинает отождествлять себя с коллективом. Он наиболее предан целям организации, ему не безразлична судьба компании. Для этой группы характерен высокий уровень взаимопонимания, четкое распределение ролей и обязанностей. Такие работники разрабатывают новые проекты, проявляют инициативу, не жалеют усилий на работу с полной отдачей. Многие из них являются подлинными лидерами. Как считают специалисты, оптимальная численность кадрового ядра, способная обеспечить высокий уровень корпоративной культуры, должна составлять не менее 65% общей численности коллектива [8, с.159].

К следующей группе работников, составляющих коллектив предприятия, относятся работники со стажем работы на данном предприятии от одного до пяти лет. Они прошли первоначальную производственную адаптацию, усвоили общие трудовые навыки, поверили в то, что их ожидания, в какой-то мере, могут быть реализованы. В этот период работник начинает лучше понимать, чего от него ожидает организация, а руководитель – какими являются надежды и стремления данного работника. Большая часть работников этого уровня переходит в кадровое ядро коллектива, остальные, не сработавшись с данным коллективом, или по другим причинам, переходят на другое место работы на предприятии либо увольняются.

Существует на предприятии и третья группа работников – со стажем работы в данном коллективе меньше года. Они знакомятся с особенностями деятельности коллектива, сопоставляют свои ожидания с реальностью, проходят обучение специальным трудовым навыкам и процедурам. В ходе неофициального общения новые работники узнают про неписанные правила коллектива, традиции и так далее. Если ожидания таких работников не совпадают с реальностью или им не понравилось содержание трудового процесса, они оставляют коллектив или переходят на другую должность. В большинстве случаев для этой группы является весьма эффективной горизонтальная ротация кадров, поэтому некоторые руководители стараются испытать таких работников на смежных профессиях, которые отвечают их интересам и интересам организации. Другая часть этой групп, в ходе своей профессиональной эволюции, переходит в группу на уровень выше.

Корпоративная культура зависит также от морально-психологического климата организации. В зависимости от объединения стилей руководства, различают четыре типа морально-

психологического климата, присущего организации [9, с.249]. Для эффективного функционирования предприятия наиболее приемлемым является активно-личностный климат, который объединяет условия, создаваемые для самореализации личности, с высокими требованиями к проделанной работе, и его задачей является создание условий для максимального совпадения интересов работников с целями организации. Полной противоположностью активно-личностному климату является пассивно-безличностный климат, который отличается заниженными требованиями к результатам работы и безразличием к личности работника.

Существуют еще два типа организационного климата, производные от двух предыдущих – пассивно-личностный и активно-безличностный. В первом случае работники ощущают заботу руководства, но требования к проделанной работе являются низкими. Основным правилом организации деятельности в таких коллективах является нежелание перемен и бездеятельность, а потому, в большинстве случаев, такие организации регрессируют. При активно-безличностном климате к работнику применяется множество стимулов, с наличием жестких требований. Вся его деятельность жестко регламентирована, и при этом не существует никаких поощрений к проявлению индивидуальности. В связи с отсутствием корпоративного духа работники чувствуют неудовлетворенность условиями, в которых они работают. Поэтому в процессе формирования корпоративной культуры задача менеджеров состоит в том, чтобы найти такие эффективные методы мотивации, которые обеспечили бы возникновение предпосылок для создания активно-личностного организационного климата. Ее решение невозможно без учета особенностей менталитета работников, что может помочь созданию наиболее эффективных путей развития мотивационных механизмов на украинских предприятиях.

Термин "менталитет" можно определить как общую для социально-политической или этнической группы людей совокупность политико-психологических понятий (характеристик, представлений) в сфере поведения или мышления, с помощью которых можно оценивать и прогнозировать социально-политические и психологические реакции людей на определённые события в определённый исторический промежуток времени в конкретной стране или группе стран. В зависимости от носителей менталитета и сферы их жизнедеятельности, можно выделить политический, экономический, куль-

турный, трудовой, религиозный, социально-бытовой, экологический, этно-национальный и другие виды менталитета.

Национальный менталитет можно определить как совокупность наиболее устойчивых когнитивных и эмоционально-волевых установок, присущих большинству индивидуумов данной общности (нации) и придающих их поведению определенную направленность. В качестве основных характеристик национального менталитета украинцев можно выделить такие как, патернализм (подсознательная неуверенность в своих силах и надежда на помощь "сверху"), долготерпение, неразвитость правосознания и неуважение к закону, ориентированность не на индивидуальную, а на коллективную форму реализации свободы, склонность к неформальности в отношениях, непредсказуемость поступков (мировоззренческий дуализм) [10, 11]. В то же время национальный экономический менталитет, анализ его структуры, является мало исследованной проблемой, хотя он очень важен для выработки стратегии предприятия в отношении формирования эффективных мотивационных механизмов и формирования корпоративной культуры. К важнейшим чертам национального экономического менталитета украинцев можно отнести такие черты, как неприязнь к точным расчетам, к деятельности по программам и графикам, к строгой деловой организации; невнимание к деталям и досадным "мелочам"; широта, размах; тяготение к непросчитанным, иррациональным поступкам; склонность к утопическому мышлению (мечтательность); подражательство; двойственный характер отношения к труду; неуважение к частной (казенной) собственности; недоверие к окружающим; стремление к уравнительности. В то же время рыночная экономика требует формирования таких черт национального экономического менталитета, как рыночное экономическое мышление, готовность к интенсивной и высокопродуктивной работе, адаптация к инновациям, готовность к переобучению, высокий уровень самодисциплины, стремление повышать свою конкурентоспособность на рынке труда, уважение к частной собственности, установка на приумножение собственного капитала, заинтересованность в успешной и прибыльной деятельности своей компании. Пока что особенности трудового менталитета украинцев таковы, что по многим параметрам: отношению к труду, к производительности, к конкуренции между работниками, он существенно отличается от менталитета западных работников. В результате, несмотря на

появление в Украине новых рыночных отношений, во многих отраслях экономики использование трудового потенциала как фактора роста производительности и конкурентоспособности предприятий остается весьма проблематичным.

Раскрытие характера национального экономического менталитета (то есть выделение его специфических черт, позволяющих прогнозировать направленность экономического поведения отечественных хозяйствующих субъектов), еще не создает достаточных условий для эффективного учета специфики ментальности при внедрении на предприятии новых механизмов мотивации. Для эффективного учета особенностей национального экономического менталитета необходима разработка методики анализа его структуры. В основу такой методики может быть положен известный метод SWOT-анализа (от англ. слов – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats)), который является широко признанным подходом в современном менеджменте [12, с.64]. Методология

SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей в развитии организации, и установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии предприятия в отношении эффективных механизмов мотивации персонала. В данном случае, в качестве составляющих "внутренней среды" могут выступать различные черты национального экономического менталитета, а в качестве "внешней среды" – система экономических отношений в Украине как уже сложившихся, так и предполагаемых, которые будут формироваться по мере углубления рыночных реформ. Список сильных и слабых черт ментальности устанавливается исходя из комплексного анализа национального экономического менталитета, а список угроз и возможностей – исходя из анализа системы экономических отношений в государстве. Для установления связей между ними составляется матрица SWOT-анализа (см. рис. 1)

Сила и Возможности	Сила и Угрозы	Внутренняя среда
Слабость и Возможности	Слабость и Угрозы	
		Внешняя среда

Рисунок 1. Матрица SWOT-анализа

На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия в отношении формирования эффективных механизмов мотивации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Для оценки же угроз в системе экономических отношений государства применяется метод позиционирования конкретной угрозы на матрице угроз. Таким образом, SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны национального экономи-

ческого менталитета, то, какие его характеристики способствуют адаптации индивидуумов к рыночным условиям, а какие препятствуют этому. Так, к слабым сторонам национального менталитета можно отнести такие характеристики, как иждивенчество, недоверие к окружающим, стремление к неформальности в отношениях, неуважение к частной собственности и законам. К сильным сторонам относятся патриотизм, чувство эмпатии, способность к обучению, подражательность, коллективизм. Использование методики SWOT-анализа при исследовании структуры национального экономического менталитета позволяет использо-

вать имеющиеся ментальные возможности при формировании корпоративной культуры и усилении трудовой мотивации персонала.

При этом следует учитывать такую характеристику национального менталитета, как его инерционность, преодоление которой требует радикальных институциональных изменений, становления экономического мышления и экономической культуры. Экономическая культура выступает как совокупность социальных ценностей и норм, являющихся регуляторами экономического мышления, и, соответственно, экономического поведения, исполняющих роль социальной памяти экономического развития, способствующих (или мешающих) селекции, накоплению, трансляции, и инновации ценностей, норм и потребностей, функционирующих в сфере экономики и ориентирующих ее субъектов на те или иные формы экономической активности.

Таким образом, любые реформы обречены, если игнорируется главное – адекватность проводимых преобразований тому состоянию "человеческого материала", который имеется в наличии. Поэтому перед обществом стоит задача разработки такой стратегии реформ, которая позволила бы наиболее эффективно и безболезненно продвигаться по пути к цивилизованному рынку. Решить эту задачу без учета специфики национального экономического менталитета не представляется возможным.

Литература

1. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 1. – С. 3-10.

М.А. ХОМЯКОВА,

Белорусский государственный университет

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РАМКИ ОПОРТУНИСТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННИХ УЧАСТНИКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

Одной из ключевых проблем экономической теории и хозяйственной практики предприятий в странах переходной экономики на сегодняшний день является поиск инвестиционных ресурсов, необходимых для осуществления изменений в технологиях и структуре основных фондов. Следовательно, существует актуальная необходимость формирования комплексной системы институтов, способных мобилизовать свободные денежные средства субъектов хозяйствования для дальнейшего ин-

2. Супоницкая И. Успех и удача: отношение к труду в американском и российском обществе // Вопросы философии. – 2003. – №5. – С. 44 – 55.

3. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999. – 483 с.

4. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Ценностная ориентация станочников Ново-Краматорского машиностроительного завода // Вестник МСУ. – 1999. – т.2. – №5. – С.45 – 47.

5. Прусс И. Общество трудовых коллективов // Знание – сила. – 1993. – № 9. – С. 48 – 58.

6. Шрёдер Г. Руководить сообразно ситуации. – М.: АО «Интерэкспорт», 1994. – 240 с.

7. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. – 423 с.

8. Дмитренко Г.А., Дорошенко Е.А. Оценка уровня культуры персонала. – К.: МАУП, 1998. – 230 с.

9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – №-е изд., переработанное и дополненное. – К.: МАУП, 1999. – 386 с.

10. Гришин Л. Мы как участники рыночных отношений // Вопросы экономики. – 2000. – №8. – С.31-37.

11. Алексеев М.Ю., Крылов К.А. Особенности национального поведения. – М.: "Арт-Бизнес-Центр", 2001. – 320 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – С. 61 – 68.

Статья поступила в редакцию 29.12.2005

вестирования в реальный сектор экономики. Но при реализации данной задачи необходимо учитывать ряд институциональных факторов, которые негативно влияют на инвестиционную привлекательность стран трансформационной экономики. К числу таких факторов относится инсайдерский контроль, который является неотъемлемым атрибутом переходного периода, о чем говорит его распространение практически

© М.А. Хомякова, 2006