

приємствами, а аутсорсинг застосовний підприємствами різних видів економічної діяльності.

Досліджено сутність поняття «субконтрактація». У літературі поняття постійно трансформується у зв'язку з динамічним характером сучасного виробництва, глобалізацією, стрімким розвитком науково-технічного прогресу. Сьогодні цей термін ще не сформувався остаточно, і деякі формулювання носять дискусійний характер. Сучасна економіка потребує розширення функцій субконтрактації, а саме більш уваги приділяти маркетингово-аналітичній функції на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій, впровадження яких є новим вектором розвитку цієї форми виробничої кооперації.

Існує потреба подальшого теоретичного осмислення та дослідження змісту такої форми виробничої кооперації та її визначення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей : [учеб. пособ.] / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева ; под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. – СПб. : «Гуманистика», 2004. – 256 с.
2. Петрищева И.В. Промышленная кооперация в контексте взаимодействия малых и крупных предприятий: сущность и формы / И.В. Петрищева // Альманах современной науки и образования. – Тамбов. : Из-во «Грамота». – 2011. – № 1(44). – С. 168–170.
3. Сидоренко Е.Е. Стратегический характер производственного аутсорсинга как эффективной формы взаимодействия промышленных предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy/business-economics-and-production-management/2062-2010-12-21-22-48-04>.
4. Субконтрактинг как одна из стратегий промышленного производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://www.spx.ru>.
5. Христофорова Л.В. Дисертация «Субконтрактинг в системе управления развитием промышленного предприятия: организационно-методичні основи», 2008.
6. Ярославский центр производственной кооперации и субконтрактації // Зарубежная практика производственной кооперации и субконтрактації [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.bolshe.ru ; URL: http://www.yarcs.yartpp.ru/t_zarubezh.htm.
7. Основные формы международной кооперации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.bolshe.ru.
8. Гончар К.Р. Инновационное поведение сверхкрупных компаний: ленивые монополии или агенты модернизации? / К.Р. Гончар // Препринты. НИУ ВШЭ. Серия WP1 «Институциональные проблемы российской экономики». 2009. – № 1.
9. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М. : ТЕИС, 2002. – 356 с.
10. Christerson, Brad and Richard P. Appelbaum, «Global and Local Subcontracting: Space, Ethnicity, and the Organization of Apparel Production,» World Development 23, 8:1363-1374, 1995
11. Субконтрактація : [методическое пособие для предпринимателей кооперации] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.subcontract.ru>.

УДК 658.1:512.65

Любомудрова Н.П.

кандидат економічних наук,

*старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена питанням формування системи мотивації персоналу підприємств на основі культурологічної парадигми сучасного менеджменту. Розглянуто концептуальний зв'язок організаційної культури із мотивацією, окреслено тотожні грані між цими категоріями. Виявлено вплив видів організаційної культури на мотивацію персоналу. Розглянуто використання організаційної культури в мотиваційній політиці підприємства з погляду різних типів ціннісних напрямів.

Ключові слова: система мотивації, персонал підприємства, організаційна культура, цінності, типи організаційної культури, мотиваційна політика, ціннісні напрями.

Любомудрова Н.П. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена вопросам формирования системы мотивации персонала предприятий на основе культурологической парадигмы современного менеджмента. Рассмотрена концептуальная связь организационной культуры с мотивацией персонала, очерчены тождественные грани между этими категориями. Определено влияние видов организационной культуры на мотивацию персонала. Рассмотрено использование организационной культуры в мотивационной политике предприятия с точки зрения разных типов ценностных направлений.

Ключевые слова: система мотивации, персонал предприятия, организационная культура, ценности, типы организационной культуры, мотивационная политика, ценностные направления.

Lyubomudrowa N.P. ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM FORMATION

Article is devoted to the formation of personnel motivation system of enterprises, based on cultural paradigm of modern management. Conceptual communication of the organizational culture and motivation outlines identical line between these categories. The influence of organizational culture on the types of motivation is underlined. The using of organizational culture in the motivation policy of enterprise in terms of different types of value fields is presented.

Keywords: motivation system, personnel, organizational culture, values, types of organizational culture, motivation policy, value trends.

Постановка проблеми. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом, розвиток ефективної, мотивованої командної взаємодії є дуже важливим та актуальним для економічного поступу українських підприємств. У формуванні ефективної системи мотивування персоналу важлива роль належить організаційній культурі, яка завдяки своїй внутрішній енергії здатна поєднувати цінності, потреби, інтереси, особистісні мотиватори та поведінку людей. Економічна ситуація, яка сьогодні домінує на вітчизняних підприємствах, доводить необхідність використання чинника організаційної культури в процесі формування мотиваційної політики організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотиваційного менеджменту в культурологічному контексті досліджується багатьма сучасними вченими-економістами. Зокрема, О.В. Харчишина стверджує, що «побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не тільки отримати конкретний економічний результат, але і запустити внутрішній механізм мотивації, мотивацію самою працею. У кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якісь трудового життя» [1, с. 230]. Г.М. Захарчин організаційну культуру пов'язує з прийнятими в колективі цінностями або із «системою відносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії» [2, с. 24]. Автор вважає, що в самій природі організаційної культури вже закладено її мотиваційний вплив.

Обґрунтованість розгляду організаційної культури як чинника мотивування персоналу підтверджує функціональна концепція, за якою культура загалом розглядається як породжена суспільством система засобів задоволення потреб. В.С. Пилипенко вважає, що кожне суспільство функціонує в просторі культури, яка «програмує життєдіяльність людей і визначає її соціалізовані способи» [3, с.75]. У межах культурного простору формуються потреби та цінності життєдіяльності людини, плекаються основні мотиватори й окреслюються загальні контури її поведінки. Рамки культурного простору не обмежуються структурою організації, в якій людина працює, адже рівень розвитку її свідомості відбувається у відкритому соціальному середовищі, а рівень її культури закладається в сім'ї, яка є для неї локальним і первинним культурним полем. Ідея «культурного поля» простежується і в теорії А. Маслоу, яка заклала основи для зародження організаційно-культурного підходу в менеджменті. Таким чином, ідеї науковців, які розглядають культурне поле на рівні суспільства, соціуму, в якому людина себе утворює, доповнюються локальним культурним полем, що визначає місце професійної діяльності людини і впливає на мотивацію її діяльності в певному середовищі, тобто, організації.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання із окреслення основних ознак організаційної культури, які виділяють її як чинника посилення мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальноприйняті ознаки організаційної культури в мотиваційному контексті доцільно розглядати у такому розрізі:

- структура організаційної культури, представлена підсистемами – інструментальною та символічною;
- рівні організаційної культури (підповерхневий і глибинний);
- функції організаційної культури (мотиваційна, просвітницько-виховна, аксіологічна, інтегративна, економічна, гуманістична, соціалізація особистості);
- принцип розвитку.

Інструментальна підсистема організаційної культури відображає сутність базових уявлень, закріплених в певних правилах поведінки, нормах, стандартах, які виходять із ціннісної орієнтації людини. З огляду мотиваційної політики і використання організаційної культури як основного стимулятора для всього персоналу, доцільно проводити аналіз структури ціннісних орієнтацій у динамічному режимі.

Символічна підсистема відображає зовнішні прояви культури, охоплюючи також міфи, легенди, історії, пов'язані із заснуванням підприємства, основними віхами його розвитку, видатними подіями, які можуть впливати на зацікавленість персоналу і відчуття гордості за приналежність до саме такого колективу, який має єдиний «корпоративний дух». Однак, треба брати до уваги, що почуття ідентичності, яке виховує символічна система організаційної культури, є добрим мотиватором для менеджменту нижчого рівня. Просуваючись кар'єрною сходинкою, більшість менеджерів не завжди переслідують мету приналежності до спільної групи, оскільки корпоративна спільність є для них тільки засобом для реалізації особистих інтересів (для вищого менеджменту). У цьому плані до мотиваційної політики треба застосовувати диференційований підхід.

Підповерхневий рівень організаційної культури формує цінності і вірування підприємства, пояснює його місію й мету існування. Цінності є внутрішнім мотиватором поведінки людини, тому вплив підповерхневого рівня організаційної культури на формування мотиваційної поведінки є доволі відчутним і важливим. Принципи побудови мотиваційної системи повинні підтримувати ту поведінку, яка є наслідком задекларованих організаційною культурою базових цінностей. Глибинний рівень організаційної культури найтісніше пов'язаний із внутрішніми джерелами мотивації людини, оскільки на підсвідомому рівні відображає модуси господарської поведінки, обумовлені специфікою національного менталітету. З огляду на поверхневості дослідження цього рівня організаційної культури, в практичній діяльності менеджерів він реально не використовується як фактор формування мотиваційної політики, хоч, на нашу думку, в перспективі науковці та практики введуть цю проблематику в господарське життя.

Вплив організаційної культури на підвищення мотивації реалізовується через її функції. Мотиваційна функція характеризує систему принципів та норм, що регулюють трудову активність персоналу. Вона проявляється завдяки стилю управління, лідерства в рамках ситуативного підходу.

Ціннісну платформу людини відображає аксіологічна функція організаційної культури, яка допомагає виробляти певні норми й правила поведінки відповідно до прийнятих цінностей. У цьому контексті важливо зазначити, що сьогодні важливою цінністю, яка стає потужним мотиватором, є довіра. Однак, як зазначають науковці, «довіра як цінність є дефіцитом, але в реаліях сьогодення довірою не можна нехтувати, тому у своєму Кодексі корпоративної

культури вищий менеджмент підприємства повинен не тільки декларувати цю нову цінність, але й витримувати тест на довіру. Зокрема, в умовах кризи персонал повинен бути впевненим у тому, що у випадку прояву їх волевиявлення і демонстрування своєї громадянської позиції їх не буде звільнено з роботи. Довіра як особлива цінність згуртовує колектив і знімає конфліктні ситуації» [4, с. 206].

Інтегративна функція організаційної культури спрямована на забезпечення гармонійних відносин в організації через узгодження інтересів, цілей і норм поведінки колективу підприємства на основі спільних ціннісних орієнтацій, що розвиває відчуття цілісної єдності з підприємством. Економічна функція націлена на активне залучення працівників до управлінських процесів, тобто, вона розвиває у людини почуття співучасті в діях, що є високим стимулом реалізації її потенціалу. Гуманістична функція найбільше узгоджується із загальними принципами гуманізації суспільства і праці, які розглядаються як важливі чинники формування мотиваційної політики сьогодення. Вона забезпечує реалізацію високих цінностей шляхом культивування людської гідності. Гуманістична функція є основою ціннісно-регулятивної парадигми організаційної культури, за якою людина потрапляє в центр уваги, а залучення персоналу до прийняття управлінських рішень є важливим методом мотивації. Дотичні до неї функції організаційної культури, які відображають процеси соціалізації людини, допомагаючи ввійти у світ соціуму із його законами та тенденціями розвитку, це – соціальна й просвітницько-виховна функції. Ці функції допомагають в саморозвитку людини, стимулюють прагнення до її постійного удосконалення, виховують повагу до традицій та історії підприємства, органічно поєднують індивідуальні цілі із загальними. Загалом, концептуальний зв'язок організаційної культури із мотивацією відображає рисунок 1.

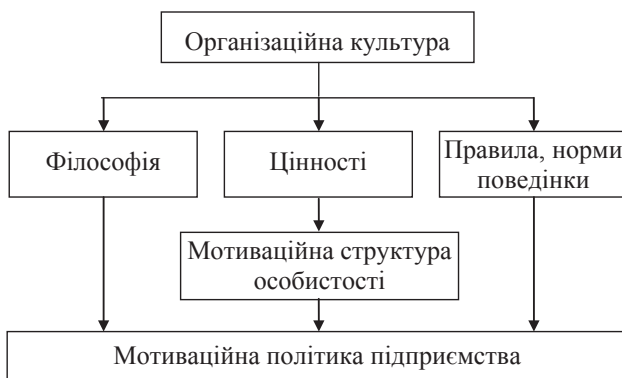


Рис. 1. Концептуальний зв'язок організаційної культури із мотивацією

Джерело: розроблено автором

Організаційна культура багатогранна за своєю суттю. Одна із цих граней відображає мотивування і трудову етику (ставлення до праці, відповідальність, оцінювання праці і винагорода, кар'єрне зростання тощо). Організаційна культура через цінності формує мотиваційну структуру особистості, яку необхідно враховувати під час розроблення мотиваційної політики підприємства та його філософії. Цінності визначають спосіб світосприйняття форм життєдіяльності людини, репрезентуючи первинний факт її досвіду. Мотиваційна структура особистості безпосередньо залежить від потреб людини, які є похідними від цінностей. Структура мотива-

ції змінюватиметься по мірі задоволення різного роду потреб, досягнення цілей і домінування цінностей на певному часовому етапі життєвого циклу людини. Бажання ідентифікувати себе із певною групою, колективом, завдяки спільним цінностям, є сьогодні актуальним мотиватором. У цьому плані роль організаційної культури як внутрішнього джерела мотивації надзвичайно помітна, адже сформовані на основі корпоративних цінностей норми чи правила поведінки в практичному сенсі мотивації уможливають регулювання поведінкою персоналу. Важливим моментом під час засвоєння працівником корпоративних цінностей є загальне визнання і стимулювання тих працівників, які стають взірцем, тобто набувають статусу «рольової моделі» для інших працівників підприємства. Такий підхід до стимулювання персоналу та швидкого засвоєння усім персоналом корпоративних цінностей поширений на підприємствах із сильною організаційною культурою і є доволі ефективним.

Кожне підприємство проводить свою діяльність відповідно до цінностей, які є істотними для усього персоналу, а не тільки окремої групи. Можна виокремити такі форми корпоративних цінностей:

- 1) ідеали – спільні уявлення персоналу про досконалість у всіх напрямках і сферах діяльності підприємства;
- 2) втілення цих ідеалів у діяльність персоналу та його поведінку в межах організації;
- 3) внутрішні мотиваційні структури особистості, які спонукають до прояву в своїй діяльності корпоративних ціннісних ідеалів.

Зазначені форми характеризуються ієрархічною структурою і є взаємодоповнюючими та взаємообумовленими, оскільки культурні ідеали сприймаються працівниками, які на їхній основі вибудовують свої відносини та поведінку в організації. Отже, відбувається предметне втілення цих ідеалів, яке, своєю чергою, стимулює появу нових організаційних ідеалів і так процес повторюється, безперервно удосконалюючись на кожному новому етапі розвитку організаційної культури.

Також організаційна культура впливає і на статус, якого досягає працівник на підприємстві, оскільки вона формує формальні й неформальні відносини в межах підприємства, які визначають ступінь залучення працівника до управлінських процесів, рівень його повноважень, а відтак, значимість його соціального пакета. Таким чином, організаційна культура як фактор розвитку мотивації поєднує економічну й соціальну складову.

Взаємозалежність мотивації персоналу із організаційною культурою проявляється через систему факторів ситуативної та індивідуальної дії. Фактори ситуативної дії охоплюють: організаційні і соціальні умови праці; структуру підприємства; чисельність персоналу; масштаби діяльності; розгалуженість функціональних ланок; емоційно-психологічний клімат в колективі; відносини підлеглих із керівниками; ієрархію влади; процедуру прийняття рішення; систему комунікацій тощо. Індивідуальні фактори відображають внутрішні характеристики людини: бажання, інтереси, життєві установки, світоглядні позиції, рівень інтелекту, компетентності, психологічну комфортність тощо. Дія зазначених факторів залежить від рівня розвитку організаційної культури на підприємстві та від її типу. У зв'язку з цим у межах нашого дослідження важливо проаналізувати взаємозв'язок між типами організаційної культури та системою мотивації.

Наукова спільнота і практика пропонує різноманітні варіанти типології організаційної культури (зрештою, як і теорії мотивації), розуміння яких дає змогу їх практичного використання. Звичайно, кожна національна культура матиме свої характеристики й модули господарської поведінки, продиктовані її національним менталітетом й сформовані упродовж не одного століття. Профіль господарських цінностей, характерний для України, за дослідженнями, проведеним вітчизняним науковцями, відрізняється «значно більшими дистанцією влади, запобіганням невизначеності, високими показниками колективізму та жіночості» [5, с. 43]. Отже, для забезпечення ефективної мотиваційної політики необхідно враховувати саме ці аспекти. Для українців, наприклад, мотиваційний важіль має спрямовуватися на залучення працівника до управлінських процесів, розвиваючи почуття приналежності до спільної ідеї. Цю думку підтверджує українська модель менеджменту, запропонована І. Каганцем, яка передбачає два типи української культури: хліборобську та лицарську [6, с. 38-43]. Обом типам куль-

тури притаманне прагнення до свободи і демократичності, із поєднанням виробничої дисциплінованості, пошани до влади, індивідуалізм, ініціативність і вміння працювати в команді, але на рівноправних умовах, зберігаючи незалежність. Оскільки українська ментальність сформована саме в такому культурному ракурсі, то мотиваторами для українців є вільна, споріднена до душі (за Г. Сковородою) праця, можливість повністю реалізовувати (постійно, а не епізодично) свій творчий потенціал відповідно до природних здібностей.

Для мотиваційної політики важливо брати до уваги не тільки типи організаційної культури, але і різноманітні види культури, оскільки організаційна культура попереджує появу або зменшує силу дії негативної мотивації (санкції або стабільна матеріальна винагорода, до якої звикають) і це залежить безпосередньо від виду організаційної культури. У таблиці 1 відображено вплив видів організаційної культури на мотивацію персоналу.

У сутнісному розумінні культури закладено ідею розвитку, прагнення до досконалості, ідеалу, що є аналогом (асоціацією) ієрархії потреб Маслоу, в якій також відображена ідея розвитку, але, відповідно до потреб людини. Отже, тотожні грані мотивації та організаційної культури проявляються в принципі розвитку, структурі (цінності виступають як основа організаційної культури) та у функціях (рис. 2).

Спостерігається певна закономірність між ціннісними орієнтаціями персоналу і сприйняттям ними організаційної культури. У науковому світі виділяють декілька типів ціннісних напрямів, характерних для використання організаційної культури в мотиваційній політиці підприємства, до яких відносять: структурний, гуманістичний, політичний, символічний [3, с. 241].

Структурний напрям характеризує раціонально-технологічну організацію діяльності підприємства і його структурну побудову в просторі. Отже, важливим є налагодження ефективних взаємозв'язків



Рис. 2. Тотожні грані між організаційною культурою та мотивацією персоналу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Вплив видів організаційної культури на мотивацію персоналу

Класифікаційна ознака	Вид культури	Вплив на мотивацію
Рівень вивчення	Суб'єктивна	Понижує мотивацію
	Об'єктивна	Підвищує мотивацію
Психологія поведінки	Культура станів	Підвищує мотивацію
	Культура дії	Підвищує мотивацію
Структурна побудова	Цілісна (стійка)	Підвищує мотивацію
	Хаотична	Понижує мотивацію
Ступінь розвитку	Розвинена	Підвищує мотивацію
	Нерозвинена	Понижує мотивацію
	Зародкова	Нейтральний вплив
Мета створення	Стабілізаційна	Нейтральний вплив
	Розвиваюча	Підвищує мотивацію
Ступінь адаптації	Гнучка	Підвищує мотивацію
	Негнучка, жорстка	Понижує мотивацію
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна)	Підвищує мотивацію
	Нейтральна	Нейтральний вплив
	Гальмівна	Понижує мотивацію
Ступінь раціональності	Конструктивна	Підвищує мотивацію
	Деструктивна	Понижує мотивацію

Джерело: адаптовано на основі [51]

між структурними ланками і забезпечення ефективного виконання персоналом своїх функціональних обов'язків. Функціональність є основою для стимулювання, тобто, повинно бути аргументоване підтвердження (цифрами, фактами) своєї функції, яку працівник виконує ефективно і заслуговує на певні стимули.

Відповідно до гуманістичного напрямку, цінністю є людина з її потребами. Отже, у мотиваційне поле потрапляють потреби людини. Завдання вищого менеджменту полягає у поєднанні потреб окремих працівників із загальними потребами підприємства. Узгодження інтересів, поєднання бажань і намірів, гармонізація відносин і регулювання потреб – це ключові аспекти мотиваційної політики відповідно до гуманістичного напрямку.

Політичний напрям орієнтує на встановлення адекватних відносин між працівниками різних структурних підрозділів, інтереси яких можуть не співпадати, а обмежені ресурси підсилювати конфлікти. Політична воля вищого менеджменту під час розроблення мотиваційної політики повинна спрямовуватися на врегулювання можливих конфліктів і заохочувати партнерські відносини.

Символічна парадигма робить наголоси на видимих аспектах організаційної культури. Якщо в організаційній культурі звертають увагу на ритуали, традиції, історію та інші символічні елементи організаційної культури, то саме вони повинні ставати основними мотиваційними важелями. За таким підходом персонал сприймає свої плани роботи як певні символи.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, із наведеного вище аналітичного дослідження можна

зробити висновки, що організаційна культура є важливим і дієвим чинником мотивації персоналу. В цілому доцільно завжди поєднувати усі перелічені вище напрями, які ґрунтуються на різних цінностях як важливого елемента культури, оскільки в практиці ситуативно використовуються всі елементи різних ціннісно-регулятивних парадигм, тип організаційної культури визначається домінуванням тієї чи іншої парадигми. Такий культурологічний підхід варто враховувати при формуванні мотиваційної політики підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства / О.В. Харчишина // Вісник Державного агроєкологічного університету. – 2008. – № 1. – С. 226-235.
2. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Галина Захарчин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
3. Пилипенко В.Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. – К. : ПУ «Фоліант». – 2005. – 224 с.
4. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р. Управління персоналом в умовах кризи / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська // Вісник Одеського нац. ун-ту, Серія: Економіка. Том 18. Випуск 4/1. – 2013. – С. 13-125.
5. Липов В. Проблеми запозичення систем мотивації персоналу у трансформаційних економіках: крос-культурні засади дослідження / В. Липов // Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2008. – № 2. – С. 42-51.
6. Каганец І. Украинская модель менеджмента / И. Каганец // Персонал. – 1999. – № 3. – С. 38-43.