

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Систематизовані функції організаційної культури та подано детальну характеристику її мотиваційної функції. Описано склад засобів мотиваційного впливу організаційної культури на персонал підприємства. Розглянуті відмінності між традиційною системою мотивації праці та мотивації праці в рамках організаційно-культурного підходу. Подана характеристика специфічних складових організаційної культури та механізм їх впливу на мотивацію праці персоналу.

Постановка проблеми

Аналіз наукових робіт з проблем організаційної культури свідчить, що існують значні відмінності у розумінні і класифікації функцій організаційної культури, яких різні автори виділяють від трьох до дванадцяти. У зв'язку із цим постає потреба у систематизації існуючих поглядів на проблему функцій організаційної культури з метою формування усталеного і однозначного її розуміння, а також уточнення однієї з найважливіших функцій – мотивації персоналу.

© О.В. Харчишина

Аналіз останніх досліджень

В зарубіжних країнах вивчення різних аспектів організаційної культури проводиться достатньо широко. Наразі дослідження зосереджені на теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємств: оцінці і управлінні організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Ч. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн), оцінці впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Дж. Дистефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хамптед-Тернер, К. Хайяши, Г. Хофстед).

В Росії проблема організаційної культури також досліджується достатньо активно. Дослідженням організаційної культури як важеля управління персоналом займаються вчені – М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, М. Магура, А. Радугін, В. Співак. У процесі пошуку нових напрямів практичного застосування концепції організаційної культури отримав розвиток новий напрям досліджень: вивчення організаційної культури як складової бренд-інтегрованого менеджменту (Г. Тульчинський, В. Терентьєва, Ф. Шаркова, Ткачев, А. Капітонов, Е. Капітонов), що передбачає не тільки створення методик управління організаційною культурою, але й вартісну її оцінку. Такий погляд на проблему культури фірми дає можливість оцінити її не просто як продукт спільної діяльності людей в процесі праці або як засіб забезпечення самореалізації індивіда, а вивчити її як важіль забезпечення конкурентоспроможності, ринковий фактор ефективності, на який можна впливати і який можна вимірювати.

В Україні дослідження проблеми організаційної культури знаходяться на початковому етапі, а тому не мають системного характеру. Незважаючи на велике практичне значення цієї проблеми і значний інтерес до неї фахівців-практиків з управління персоналом (про що свідчать численні публікації у фахових журналах з менеджменту та пропозиції консалтингових фірм), масштабні наукові дослідження в нашій країні з цієї проблематики не проводяться. Наразі окремі аспекти організаційної культури вивчають українські вчені Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт та ін. Зокрема, Г. Хаєт у своїх дослідженнях зосереджує увагу на вивченні ціннісної складової корпоративної культури, психології і мотивації праці. Ці дослідження проводяться як на базі навчальних закладів (Донбаська державна машинобудівна академія, Слов'янський державний педагогічний університет), так і на базі промислових підприємств (АТ «Новокраматорський машинобудівний завод») [1, 2].

Об'єкти та методика досліджень

Об'єктом дослідження є система наукових і практичних підходів до розуміння функцій організаційної культури в системі управління підприємствами та мотиваційної функції зокрема. У процесі дослідження

використовували такі методи пізнання: діалектичний, монографічний, системний підхід, метод аналізу і синтезу.

Результати досліджень

Підвищена увага теоретиків і практиків менеджменту до феномену організаційної культури та проблем її формування і оцінки викликана об'єктивними обставинами, які ґрунтуються на суттєвих змінах, які відбуваються в усіх сферах економічного життя суспільства. Увага викликана до праці як важливого ресурсу виробництва, свідчить про визнання інтелектуального потенціалу людини вирішальним фактором економічного розвитку і формування на цій основі нової парадигми менеджменту. Як результат такої перебудови економічної свідомості суспільства на рубежі 70-х – 80-х рр. ХХ ст. відбувся новий прорив у теорії і практиці менеджменту – формуються уявлення про організаційну культуру, відкривається її значення як важливого фактора ефективного управління підприємством. Зростання протягом останніх 30 років інтересу до феномену організаційної культури свідчить про її важливість для забезпечення економічного розвитку і економічної стійкості підприємства.

Організаційна культура пронизує все підприємство як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно і продуктом життєдіяльності виробництва, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Таким чином, організаційна культура впливає як на внутрішні економічні і соціальні процеси підприємства, так і на позиціонування підприємства у суспільстві.

Високий інтерес до цієї проблематики спричинив появу численних наукових шкіл і напрямів, які розглядають суть і значення організаційної культури з різних позицій. В нашій роботі ми виходили із розуміння організаційної культури в трактовці відомого дослідника цієї проблеми Е. Шейна, який вважає її системою «... колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [3, с.31–32] та В. Співака, який визначає організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою ... і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйняття себе і навколишнього середовища» [4, с.12].

Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях, яких окремі автори виділяють в кількості від трьох до дванадцяти. Контент-аналіз публікацій з цієї тематики дозволяє зробити висновок, що організаційна культура виконує низку важливих функцій, які можна поділити на зовнішні і внутрішні.

На нашу думку, до внутрішніх відносяться:

- 1) *ціннісна функція*, яка впливає з самого визначення організаційної культури, як системи цінностей і норм, які поділяються більшістю персоналу підприємства. Ціннісна функція є основною і обумовлює всі інші; саме ціннісна функція дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію і стратегію підприємства;
- 2) *інтеграційна функція*, яка забезпечує співпрацю, згоду в колективі. Культура об'єднує персонал організації на підставі: спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному і неекономічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу;
- 3) *пізнавально-інформаційна функція*, завдяки якій комунікації між членами організації відбуваються відповідно до норм організаційної культури. Відповідно сильні організаційні культури сприяють ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, демонстрації традиційних зразків трудової діяльності і розвитку трудової кар'єри;
- 4) *мотиваційна функція* проявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом втілення управлінських рішень, отже, саме завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації. Мотиваційна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, отже створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну;
- 5) *інноваційна функція*, яка завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки, стимулює пошук нових форм професійної діяльності, що зумовлює зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища;
- 6) *контрольно-регулятивна функція* полягає в тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір і закріплення прийнятних для даної організації форм поведінки, типів комунікації, способів вирішення конфліктів та інше. В рамках цієї функції також регулюється склад персоналу за ознакою його відповідності певним важливим для фірми критеріям, у тому числі за критерієм лояльності до організації.

До зовнішніх функцій слід віднести:

- 1) *адаптаційну* функцію, яка забезпечує організації можливість виживання у неперервно змінюваному зовнішньому середовищі як за

рахунок забезпечення внутрішньої стійкості, так і за рахунок створення певних бар'єрів, які зменшують вірогідність негативних зовнішніх впливів;

2) *іміджеву* функцію, яка проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури може бути сформовано привабливий імідж підприємства, який буде відрізняти його від будь-яких інших; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товару (послуги) та бренду роботодавця [5, с.56–57; 6, с.105–106; 7, с.322; 8, с.95–98].

Усі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Однією з найважливіших функцій є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому.

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу організаційна культура–мотивація–ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [9, с.89].

Так, вивчення досвіду найбільш успішних компаній США дозволило вченим Т. Пітерсу і Р. Уотермену зробити наступний висновок: більшість цих компаній утримують відповідні структурні підрозділи і запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику і вдосконалення організаційної культури, а відносини між керівництвом і працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [10, с.297].

Практична реалізація цього принципу полягає у визнанні персоналу як головного джерела досягнень і успішного розвитку компанії, створенні у персоналу почуття причетності до загальної справи, створення атмосфери довіри, виховання духу відповідальності і творчості.

Аналогічними є результати вітчизняних досліджень. Так, за даними Усачевої В.В. «...зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств...» [11, с.11]. При цьому важливими мотиваційними засобами виступають різноманітні методи стимулювання, можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня задоволеності працею, можливість працювати самостійно і творчо. Більше того, Усачева В.В. стверджує, що «організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом, з іншого, – напрями роботи з персоналом, що зміцнюють і розвивають організаційну культуру, у свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [11, с.7].

Важливість взаємозв'язку організаційна культура–мотивація персоналу відмічається також російськими дослідниками. Так, Самайбекова З.К. виділяє наступні заходи, які є найважливішими для підвищення рівня організаційної культури: розробка системи винагород, системи просування по службі, системи стимулювання праці з урахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників [12, с.12].

Фактично всі прояви організаційної культури (як матеріальні, так і ціннісно-нормативні) суттєво впливають на мотивацію персоналу і досягнення економічної ефективності. При цьому можливості мотиваційного впливу засобів організаційної культури є надзвичайно широкими, адже вони включають, крім традиційних засобів стимулювання праці, інші інструменти, які справляють опосередкований, але при цьому не менш сильний вплив.

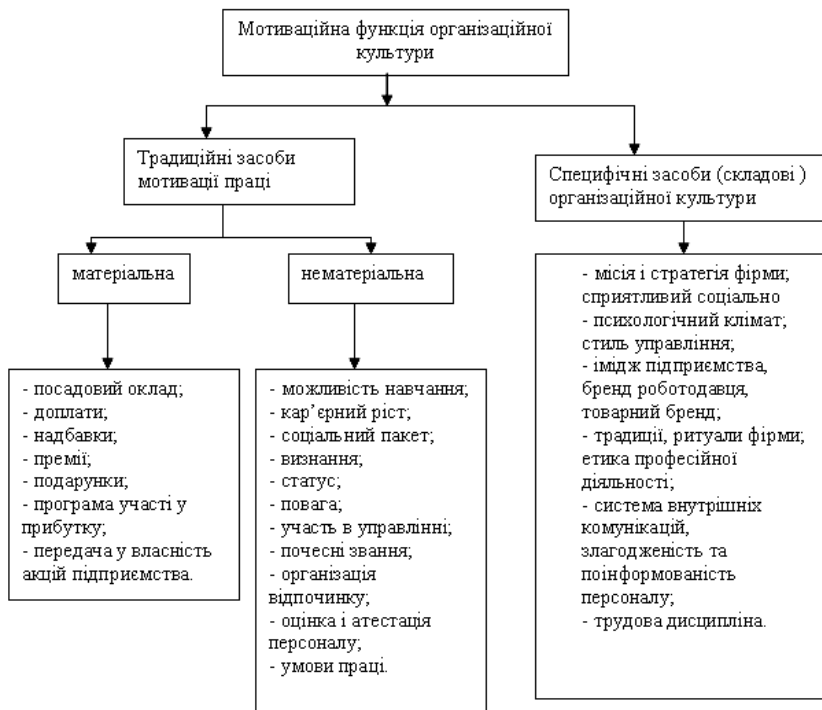


Рис.1. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства

Отже, як свідчать результати досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, мотиваційна функція організаційної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на економічні результати діяльності підприємства. Розглянемо докладніше, за допомогою яких засобів забезпечується реалізація цієї функції. На нашу думку, засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури включають як традиційні

(матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис.1). Принциповою відмінністю подібного підходу до розуміння механізму і результатів мотивації праці є орієнтація традиційних засобів на досягнення конкретного результату в короткостроковому періоді (управління по цілям), використання персоналу лише як інструменту, ресурсу.

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 лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя (рис. 2).

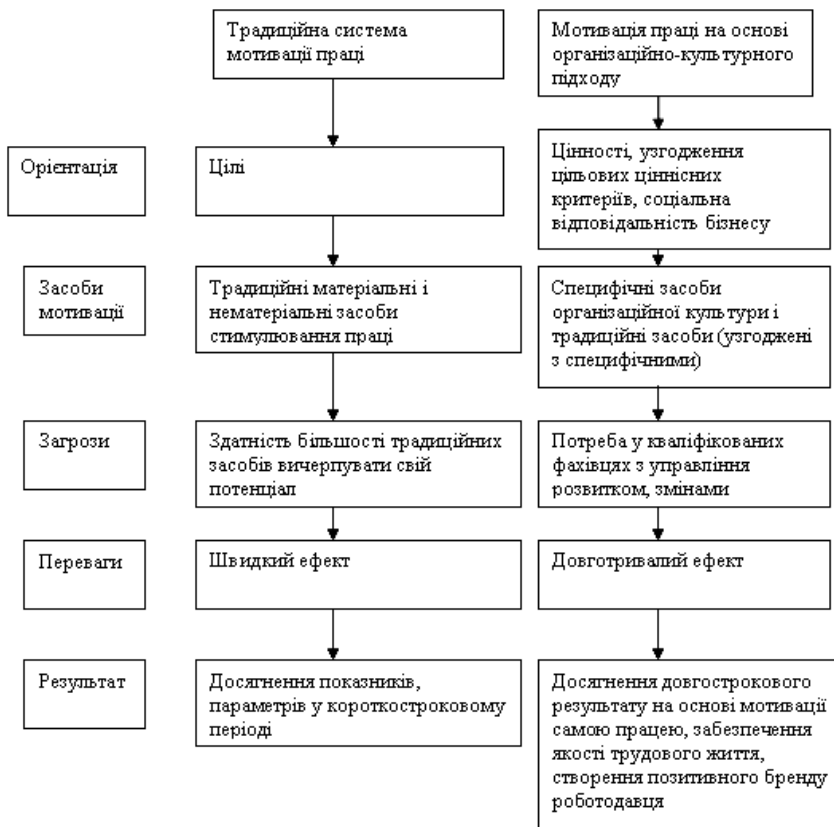


Рис. 2. Відмінності традиційної системи мотивації праці та мотивації праці в рамках організаційно-культурного підходу

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінностей і норм, які

поділяють більшість членів даної організації та на створюваних на цій основі артефактів. Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому. Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим дає можливість забезпечити постановку і досягнення цілей в межах злагодженої системи. Визначення і узгодження цінностей і цілей компанії є важливим саме по собі, проте в повній мірі мотиваційна функція проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми. За результатами досліджень відомих американських вчених М. Хьюзлід, Б. Бекера та Р. Бітті «...стратегічний спосіб мислення (...ступінь розуміння співробітниками стратегії своєї фірми, повнота сприйняття цієї стратегії, а також рівень наявності відповідних компетенцій і бажання реалізувати цю стратегію)... справляє суттєвий вплив на якість реалізації стратегії» [13, с.141].

Ознайомлення працівників із змістом цінностей і цілей компанії забезпечує система комунікацій, яка також виконує наступні функції: забезпечення зворотного зв'язку, формування командного духу і сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяє поширенню необхідної інформації. Мотиваційні можливості системи внутрішніх комунікацій забезпечуються за допомогою: гарячої телефонної лінії, скриньок довіри, скриньок внутрішньої пошти із пропозиціями персоналу, дошок оголошень, аудіо- і візуальних засобів, фірмових ЗМІ, каналів особистої комунікації, опитування персоналу, внутрішньої комп'ютерної сітки.

Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань. Подібні заходи можуть нести в собі не лише духовне навантаження, а й служити засобом трансляції цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотивуюча функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше. Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість [7, с.242–243]. Американський вчений С. Роббінз стверджує, що для досягнення ефективності керівники повинні прагнути до створення довірчих відносин, адже «...міцні довірчі зв'язки приходять

на зміну бюрократичним правилам у визначенні очікувань працівників і відносин між ними і керівниками» [7, с.247].

Імідж підприємства, його бренд як роботодавця і товаровиробника є одночасно продуктом організаційної культури і засобом реалізації її мотиваційної функції. Імідж і бренд компанії тісно пов'язані із цілями, цінностями, місією фірми і фактично транслюють їх за допомогою певної знакової системи як у внутрішнє, так і у зовнішнє середовище [5,6,14]. Саме бренд дає можливість персоналу і споживачам відчутти свою значущість, підтвердження важливості і правильності власної системи сприйняття дійсності. Російські вчені Г. Тульчинський та В. Терентьева вважають, що корпоративна культура є сильним бренд-ресурсом, важливою конкурентною перевагою, а тому для досягнення успіху будь-яка фірма повинна починати «...з побудови дружніх відносин зі своїми першими клієнтами – з власним персоналом – і, орієнтуючись на їх сприйняття, благополуччя і комфорт, постійно проектувати позитивну обстановку на зовнішнє середовище...» [5, с.108]. Створення сильного бренду на основі ефективної корпоративної культури дає можливість підприємству не лише заохочувати персонал для значних досягнень, а й спрощує процедуру підбору персоналу.

Висновки

Отже, реалізація мотиваційної функції організаційної культури є мірилом цілеспрямованості, ефективності діяльності компанії, дає можливість не просто досягнути результату, а й закріпити його у довгостроковій перспективі, забезпечити якість трудового життя колективу. Для реалізації мотиваційної функції важливим є узгоджене застосування ціннісного та цільового управління, використання як традиційних засобів мотивації праці, так і специфічних засобів організаційної культури.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування висловленої в цій статті точки зору на основі вивчення особливостей прояву мотиваційної функції організаційної культури в умовах підприємств харчової промисловості, дослідженню організаційної культури як бренд-ресурсу підприємства.

Література

1. Хаєт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. – Краматорськ: ДГМА, 2001. – 267 с.
2. Хаєт Г.Л., Солодухова О.Г., Бондаренко И.Г. Структура и взаимосвязь трудовых ценностей промышленных рабочих // Продуктивність. – 1999. – №3. – С.42–45.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ./ Под ред Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.

5. *Тульчинский Г., Терентьева В.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.: Вершина, 2007. – 352 с.
6. *Шаркова Ф.И., Ткачев В.А.* Бренддинг и культура организации. – М.: Изд. дом «Социальные отношения», Изд-во «Перспектива», 2003. – 268 с.
7. *Роббинз Ст. П.* Основы организационного поведения: Пер. с англ. - 8-е изд.: – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
8. *Герасимчук А.А., Козловець М.А., Саух І.В.* Соціологія бізнесу: Навч. посібник/ За ред. проф. А.А. Герасимчука. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2006. – 280 с.
9. *Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А.* Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // Социологические исследования. – 2002. – №12. – С.87–92
10. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986.
11. *Усачева В.В.* Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: Автореф. дис. ... канд. Екон. наук. – Донецьк, 2003. – 15 с.
12. *Самайбекова З. К.* Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб, 2007. – 18 с.
13. *Хьюзлид М., Беккер Б., Битти Р.* Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
14. *Капитонов Э.А., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «Март», Ростов -н/Д: Изд. центр «Март», 2003. – 416 с.