

6. ОСВІТЯНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

УДК 331.101.31

Доц. Л.Р. Кучер, канд. екон. наук –
Львівська філія Європейського університету

ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено суть мотиваційної культури та її роль у функціонуванні підприємства. Визначено особливості мотиваційної культури, її складові елементи, чинники впливу на неї. З'ясовано вплив мотиваційної культури на результати діяльності підприємства та окреслено підходи до її формування.

Ключові слова: мотиваційна культура, культура менеджменту, гудвіл, формування мотиваційної культури.

Вступ. Дослідження мотивування як рушійної сили трудової поведінки людини, формування нових підходів до управління персоналом підприємства має особливе значення для якісної трансформації суспільних відносин. Сучасний процес якісних змін в економіці України ускладнюється певними проблемами. Серед них чільне місце посідають суперечності між необхідністю активізації ролі людського чинника в нових умовах господарювання і незадовільним станом його залучення, використанням на більшості вітчизняних підприємств.

Ефективність мотивування багато в чому залежить від стану мотиваційної культури управління персоналом, яка існує на кожному конкретному підприємстві і потребує певних зусиль та заходів як від керівництва, так і від персоналу підприємства.

Питання суті та формування мотиваційної культури управління персоналом та систему її показників в умовах ринку практично не досліджували вітчизняні та зарубіжні фахівці, і, як наслідок, відсутня практика застосування відповідних наукових напрацювань у діяльності підприємств. Більшість авторів розглядають організаційну культуру в економічній системі підприємства, зокрема Г.М. Захарчин, М. Богатирьов, І. Ібрагімова, Т. Калініченко, Ф. Хміль. Проте залишається потреба в з'ясуванні впливу, конкретних факторів та складових мотиваційної культури на діяльність працівників та результативність підприємства.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження суті мотиваційної культури в управлінні персоналом, уточнення особливостей та складових елементів мотиваційної культури, визначення основних факторів її формування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Високе економічне та соціальне значення мотиваційної культури в сучасних умовах перетворює процес її формування і динамічної трансформації на об'єкт боротьби різних сил. Зміст цієї боротьби зводиться до вирішення проблеми: мати мотиваційній культурі потужний негативний вплив на трудову поведінку працівників чи мати істотний

позитивний вплив на продуктивність праці і бути об'єднуючим конструктивним підґрунтям у діяльності колективів. З переходом до нових форм господарювання виникають суперечності між об'єктивною необхідністю надання свободи персоналу з огляду на науково-технічні та функціональні чинники й адміністративною потребою утримувати контроль.

Оптимальна робота повинна характеризуватися цілісністю, тобто спричиняти певний результат; оцінюватися працівниками як важлива і така, що повинна бути виконаною; давати змогу виконавцю приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна існувати автономія (у певних межах) або, як варіант, групова автономія; забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці; гарантувати справедливу, з точки зору працівника, винагороду.

Організована відповідно до цих принципів мотиваційна культура забезпечує задоволення. Це дуже потужний мотиваційний фактор, оскільки стимулює якісне виконання роботи, а також за законом збільшення потреб стимулює до виконання складнішої роботи.

Основною метою формування мотиваційної культури управління персоналом є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ця характеристика відображає всі пріоритетні напрями діяльності підприємства, оскільки конкурентоспроможність залежить від кваліфікації персоналу, особистих та ділових якостей організації бізнесу та обслуговування клієнтів, а це визначає попит, просування та збут продукції.

Мотиваційна культура супроводжує мотивування праці на всіх його етапах і є характеристикою системи взаємовідносин "мотивуючий – мотивований". У концептуальному розумінні мотиваційна культура управління персоналом характеризується такими особливостями:

- є динамічною і змінною – реагує на вплив зовнішнього оточення організації та обумовлює поведінку персоналу підприємства;
- згуртовує колектив – узгоджує інтереси адміністрації та підлеглих, власників та найманих працівників підприємства;
- формує мотиви та стимули продуктивної праці;
- має безпосередній вплив на якість товарів та послуг і на результативність та ефективність роботи окремого працівника та підприємства загалом.

Мотиваційна культура є невід'ємною складовою культури менеджменту. На наш погляд, складовими культури менеджменту, які можна віднести до мотиваційної культури, є культура працівників, культура середовища діяльності, умови праці та культура мотивування (обсяги та періодичність мотивування, диференціація між категоріями, прозорість мотивування, співвідношення між матеріальним та нематеріальним мотивуванням) [8, с. 476].

Мотиваційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, правил, норм поведінки, методів оцінювання результатів діяльності, стилів керівництва та мотиваційних засобів), представлена через певні моделі та способи мотивування [7, с. 373]. Розуміння мотиваційної культури у формі названої системи елементів дає змогу виділити дві основні підсистеми, які обумовлюють рівень мотиваційної культури і таким чином активізують діяльність індивідумів і колективу підприємства. Перша характеризує внут-

рішній стан мотиваційної культури, а друга – вплив на неї чинників зовнішнього середовища підприємства.

До першої групи ми віднесли внутрішні складові, які охоплюють мету підприємства, організаційну форму, структуру та стиль управління, характер і зміст робіт, кваліфікацію та особисті навички працівників, комунікаційні зв'язки, засоби матеріального та нематеріального мотивування, психологічний мікроклімат на підприємстві. Друга група охоплює економічні умови функціонування підприємств, норми трудового законодавства, національно-державні особливості, особливості цієї сфери діяльності, специфіку діяльності підприємства, цінності суспільства та вимоги споживачів. Елементами мотиваційної культури управління персоналом підприємства з врахуванням перерахованих вище чинників є:

- культура працівників управління, їх рівень професійних знань та навичок;
- стиль управління;
- ціннісні орієнтації підприємства стосовно мотивування праці;
- сформовані підходи до визначення людських потреб та їх задоволення;
- принципи матеріального заохочення працівників;
- професійна ментальність працівників;
- психологічний мікроклімат у трудовому колективі;
- передбачена манера поведінки суб'єктів мотивування стосовно об'єктів цього процесу.

На наш погляд, вплив мотиваційної культури на результати функціонування підприємства полягає у:

- зміцненні зв'язків у колективі, відчуття спільної праці та зацікавленості в успішному результаті;
- підвищенні продуктивності праці персоналу в процесі спільної діяльності;
- досягненні високої якості продукції та послуг;
- покращенні якості трудового життя;
- збільшенні величини прибутку та рівня рентабельності підприємства;
- формуванні позитивного іміджу підприємства в навколишньому середовищі – покупці, постачальники, органи державного регулювання, конкуренти, контактні аудиторії;
- гудвіл – підвищення ринкової вартості підприємства.

Формування мотиваційної культури на підприємствах спрямоване на реалізацію чинників, здатних підвищити якість обслуговування та продукції, зниження цін на товари з врахуванням мобілізації ринкових чинників для стимулювання попиту та збільшення обсягів збуту продукції, а загалом підвищити продуктивність праці та ефективність функціонування конкретного підприємства. При цьому формування мотиваційної культури пов'язане з специфікою сфери діяльності, в якій працює підприємство, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів, зі специфікою персоналу цього підприємства.

На ефективність формування мотиваційної культури управління персоналом впливають загрози і можливості зовнішнього середовища. Йдеться про високий рівень конкуренції в ринковому середовищі підприємства, яка може зумовити зниження чи підвищення ефективності функціонування під-

приємства, той чи інший рівень безробіття на ринку праці, якість робочої сили на ринку праці, і навіть зміну законодавства у сфері оплати праці.

Висновки. Не існує єдиної системи управління мотиваційною культурою для всіх підприємств. Кожне з них є унікальним, тому і процес розробки та управління мотиваційною культурою є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей персоналу підприємства, від якості зв'язків у ланцюгу "керівник – підлеглий", динаміки розвитку підприємства, потенціалу, стану економіки, культурного середовища загалом і ще багатьох чинників. Основні моменти обґрунтовують узагальнені принципи розробки лінії поведінки та здійснення управління мотиваційною культурою. Розглядаючи управління мотиваційною культурою як систему, кожен елемент необхідно оцінювати не відокремлено, а як складову великої сукупності. При цьому кожен елемент системи забезпечує вирішення різних завдань із управління мотиваційною культурою, базуючись на принципах зворотного зв'язку, саморегуляції, моделювання.

Література

1. Богатырев М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104-110.
2. Воронкова В.Г. Управление людскими ресурсами: философские основы: навч. посібн. / В.Г. Воронкова, А.Г. Белченко, О.М. Попов, Н.О. Резанова / за ред. В.Г. Воронковой. – К.: Вид-во "Професіонал", 2006. – 346 с.
4. Захарчин Г.М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Г.М. Захарчин; НУ "Львівська політехніка". – Львів, 2010. – 20 с.
5. Ібрагімова І. Сприятлива організаційна культура / І. Ібрагімова // Бюрократи. – 2007. – № 10-12. – С. 63-65.
6. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І. Калініченко // Держава та регіони. – Сер.: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 62-67.
7. Кучер Л.Р. Мотиваційна культура – інноваційний підхід до управління персоналом підприємства / Л.Р. Кучер // Соціально-економічні проблеми сучасної перехідної економіки України. Інноваційний розвиток регіональних суспільних систем: зб. наукових праць. – Львів: Вид-во ІРД НАНУ. – 2008. – Вип. 5(73). – С. 372-380.
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

Кучер Л.Р. Значение мотивационной культуры в управлении персоналом предприятия

Исследована суть мотивационной культуры и ее роль в функционировании предприятия. Определены особенности мотивационной культуры, ее составные элементы, факторы влияния на нее. Удалось выяснить влияние мотивационной культуры на результаты деятельности предприятия и очертить подходы к ее формированию.

Ключевые слова: мотивационная культура, культура менеджмента, гудвил, формирование мотивационной культуры.

Kucher L.R. Role and value of motivation culture in the management by personnel of enterprise

Motivation culture and its value is explored for activity of enterprise. The features of motivation culture, its component elements and factors which influence on its, are described. The motivation culture influences on results of activity at an enterprise. Approaches are indicated to its forming.

Keywords: motivation culture, management culture, goudvil, forming of motivation culture.