УДК 658.1

Харчишина О. В.
Житомирський державний університет імені Івана Франка

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Узагальнено результати досліджень щодо формування мотиваційної системи підприємства. Визначено можливості мотиваційного впливу організаційної культури в процесі задоволення потреб індивіда на робочому місці. Визначено відмінності між традиційною системою мотивації праці та мотивацією праці на основі теорії організаційної культури. Визначено роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації праці. Описано механізм і результати взаємодії індивідуальних і організаційних цінностей, їх вплив на вибір складових мотиваційної системи підприємства.
Ключові слова: мотивація персоналу, організаційні цінності, потреби, організаційна культура, місія, засоби мотивації.

Постановка проблеми. В основі мотивації поведінки працівника лежать потреби і цінності, що спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура покликана створити мотиваційне поле, яке 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 [1; 2]. Використання засобів організаційної культури з метою мотивації персоналу відповідає світовим тенденція посилення ролі соціально-психологічних інструментів у системі мотивації праці [3; 4]. Це дає можливість досягнути кращих фінансових результатів при відносно нижчих витратах [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий крок у дослідження ролі організаційної культури та організаційних цінностей, зокрема, у формуванні системи мотивації персоналу підприємств внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: П. Армстронг, Б. Беккер, Р. Битти, А. Воронкова, Г. Захарчин, О. Виханский, А. Наумов, А. Радугін, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, М. Хьюзлид, Е. Шейн.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У більшості зазначених вище праць мотивація персоналу з використанням інструментів організаційної культури розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому. Тому є потреба у поглибленому вивченні ролі організаційних цінностей у формуванні мотиваційної системи підприємств.

Мета статті. Зростаюча значущість соціально-психологічних управлінських інструментів і організаційної культури, зокрема, як факторів мотивації персоналу і підвищення ефективності системи управління підприємствами визначила актуальність теми статті і потребу у наукових і прикладних розробках. Завданням даної публікації є обґрунтування ролі організаційних цінностей і їх впливу на формування ефективної системи мотивації праці підприємств.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційні інструменти організаційної культури забезпечують підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому. Мотиваційна функція організаційної культури проявляється шляхом сприяння підвищенню продуктивності праці, стимулювання креативного мислення і прояву лідерських здібностей персоналу. Мотиваційна функція ґрунтується на тому, що такі обов'язкові елементи організаційної культури, як цінності, місія, різноманітні символи та норми є важливим джерелом нематеріальних стимулів для найманого персоналу.

Сприйняття елементів культури свідомістю індивіда є достатньо складним, особливість його полягає в тому, що окремі елементи (символи, герої, стиль управління, норми, імідж і бренд) втратили смисловий зв'язок із первинними джерелами (глибинними установками і базовими уявленнями індивіда), отже, складається враження, що саме елементи культури, які, по суті, мають вторинне походження, впливають на поведінку людини в організації і стимулюють підвищення продуктивності праці. Справжнє первинне джерело мотивації трудової діяльності і трудової взаємодії, в якому сконцентрований досвід попередніх відносин і дій, залишається, найчастіше, прихованим і незрозумілим, а тому індивід сприймає його не усвідомлено. У зв'язку з цим існує загроза помилкового ігнорування важливої ролі організаційних цінностей для формування ефективної системи мотивації персоналу.

Мотиваційні інструменти організаційної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури. Принциповою відмінністю подібного підходу до розуміння механізму і результатів мотивації праці від традиційного є те, що останній орієнтований лише на досягнення конкретного результату в короткостроковому періоді (управління за цілями), використання персоналу лише як інструменту.

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя (рис. 1).

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 важливими самі по собі, проте в повній мірі їх мотиваційний потенціал проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми. За результатами досліджень відомих американських вчених Хьюзлід М., Бекера Б. та Бітті Р. «...стратегічний спосіб мислення

© Харчишина О. В., 2014

Рис. 1. Відмінності традиційної системи мотивації праці та мотивації праці на основі концепції організаційної культури

Джерело: розробка автора

(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» [5, с. 141].

Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури. Зокрема, Радугін А. стверджує, що «здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднають зусилля усіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш глибоких джерел успішної діяльності підприємства» [6, с. 54]. З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивоутворюючим фактором, тобто впливає на ставлення людини до праці і до цілей підприємства [7]. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку з цим Шейн Е. справедливо зазначає, що «набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах» [8, с. 40]. Така властивість цінностей набуває особливої ваги в умовах зростання складності і турбулентності зовнішнього середовища.

Створення ефективної системи мотивації праці є складовою процесу формування певного типу культури підприємства. Якщо цей процес здійснюється свідомо, то основу організаційної культури будуть складати цінності керівництва та власників компанії; такі цінності будуть поступово переноситись на всі аспекти діяльності компанії, буде поступово відбуватись адаптація персоналу та його ідентифікація із культурою компанії. У випадку, коли формування організаційної культури відбувається як стихійний процес, цінності керівництва, власників та працівників можуть конкурувати між собою, і, в кінцевому випадку, в основі організаційної культури будуть закладені цінності, які виявились більш життєздатними в короткостроковому періоді. Негативним наслідком некерованості процесу формування організаційної культури може стати її нежиттєздатність у довгостроковому періоді, що, в свою чергу, може спричинити кризовий стан підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні характеристики керованого і спонтанного процесів формування організаційних цінностей

Характеристики	Керований процес формування організаційних цінностей	Спонтанний процес формування організаційних цінностей
Суть	Відбувається під впливом зусиль менеджерів і неформальних лідерів	Відбувається некеровано в процесі розвитку організації під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Етапи	1) розробка стратегії та основних стратегічних цінностей;	1) поступовий процес визначення цінностей на основі досвіду групової взаємодії;
	2) пропаганда організаційних цінностей із врахування індивідуальних інтересів;	2) природний відбір організаційних цінностей під впливом конкуренції індивідуальних, групових і загально фірмових цінностей;
	3) надання підтримки носіям цінностей, лояльним працівникам;	3) прийняття персоналом цінностей неформальних лідерів, копіювання моделей їх поведінки
	4) стимулювання прояву поведінки, яка відповідає організаційним цінностям	
Результат	Формування організаційних цінностей відбувається у заданому форматі. Організаційні цінності впливають на систему мотивації праці, сприяють реалізації стратегії компанії, позитивно впливають на її довгострокову ефективність	Великою є вірогідність формування деструктивних цінностей, процес формування цінностей є дуже розтягнутим у часі. Організаційні цінності більше орієнтовані на потреби окремих працівників або неформальних груп, ніж на інтереси організації у цілому. За таких умов побудова успішної системи мотивації праці і досягнення довгострокової ефективності компанії є неможливими

Джерело: розроблено на основі узагальнення [9; 10].

Формування системи мотивації праці на підприємстві передбачає узгодження цінностей організації і персоналу. Ефективність взаємодії організаційних та індивідуальних цінностей обумовлюється чотирма групами факторів: а) очікуваннями працівника відносно організації; б) індивідуальними цінностями; в) очікуваннями організації відносно працівника; г) характеристиками організаційної культури (рис. 2). Очікування працівника щодо організації включають можливості задоволення потреб у процесі роботи або співпраці з фірмою. Очікування організації щодо працівника включають очікування щодо ціннісно-світоглядних установок працівника, його поведінки, кваліфікації, здатності навчатись, ставлення до праці та до інших людей, а також очікування щодо якості виконання роботи та її ефективності. Індивідуальні цінності формують поведінку працівника і можуть як співпадати, так і суттєво відрізнятись від цінностей, які складають основу організаційної культури даного підприємства.

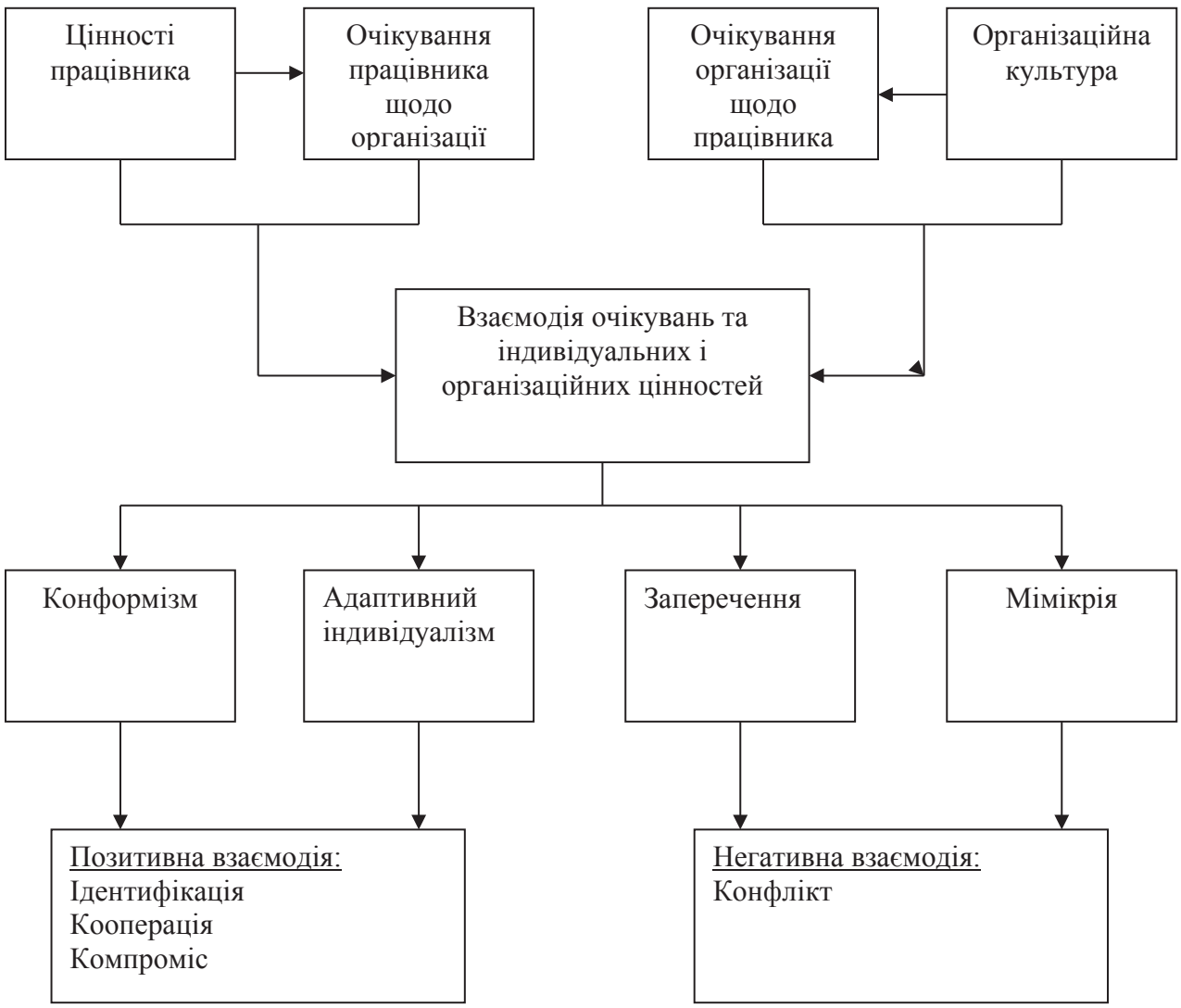

Рис. 2. Механізм і результати взаємодії індивідуальних та організаційних очікувань і цінностей

Джерело: розроблено на основі узагальнення [11; 12].

Взаємодія індивідуальних і організаційних очікувань та цінностей може бути як позитивною, так і негативною. Організаційні цінності умовно можна поділити на основні та додаткові, другорядні. Найманий працівник може сприйняти цінності організації, але може частково або повністю їх відкинути. Проте тільки за умови позитивної взаємодії цінностей різних рівнів (перш за все основних) можливим є формування ефективної системи мотивації праці.

Ми поділяємо думку Віханського О. та Наумова А. про те, що в результаті взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей може утворитися чотири типи адаптації працівника до умов організації: 1) конформізм (повне прийняття організаційних норм і цінностей), 2) адаптивний індивідуалізм (повне або майже повне сприйняття основних організаційних цінностей та часткове або повне неприйняття другорядних цінностей), 3) мімікрія (неприйняття основних цінностей з одночасним прийняттям другорядних, в результаті чого створюється ілюзія лояльності і вмотивованості працівника), 4) заперечення (працівник не приймає жодних цінностей організації). Конформізм та адаптивний індивідуалізм створюють передумови для позитивної взаємодії очікувань індивіда і організації, в результаті чого відносини між сторонами будуть будуватись за типом повної ідентифікації, кооперації або компромісу [12, с. 228]. Отже, конформізм та адаптивний індивідуалізм є необхідними умовами для забезпечення організаційної мотивації.

В умовах бюрократичних організацій, високої стандартизації праці, низької кваліфікації виконавців більш бажаним є конформістський тип адаптації із взаємодією за типом ідентифікації або кооперації. Повне або майже повне узгодження цінностей організації і працівника створює умови для застосування широкого спектра мотиваційних інструментів, а позитивний характер ціннісної взаємодії дає можливість зробити акцент на позитивних засобах мотивації. В організаціях, де бажаними є творча праця, делегування повноважень, ініціативність працівників, кращий ефект досягається в умовах взаємодії за типом кооперації та компромісу. В обох випадках позитивна ціннісна взаємодія створює передумови для зменшення рівня централізації контролю, що теж відіграє мотивуючу роль.

Такі типи адаптації працівника, як мімікрія та заперечення, негативно впливають на взаємодію очікувань індивіда і організації і призводять до конфлікту. Мімікрія і заперечення унеможливлюють використання системного підходу до мотивації персоналу і передбачає орієнтацію роботодавця, перш за все, на негативні засоби мотивації.

Важливими складовими механізму узгодження індивідуальних і організаційних цінностей виступають місія і філософія діяльності компанії, які у концентрованому вигляду відображають призначення і найважливіші принципи діяльності підприємства. Усвідомлення цих принципів і прийняття їх працівниками є базою для побудови мотиваційної системи.

Місія у стислому вигляді відображає сенс існування компанії, описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціювання підприємства у зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної організації. Місія виступає складовою загальної стратегії фірми, так як «визначається в процесі вирішення таких задач: 1) виявлення зони активних дій та визначення шляхів розвитку організації; 2) виділення провідних принципів конкурентної боротьби; 3) напрацювання загальної бази для формулювання цілей організації; 4) розробка концепції діяльності, яка надихатиме працівників» [13, с. 380].

Місія має зовнішнє та внутрішнє спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодженні організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи мотивації праці.

Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. Якщо місія формулює сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії.

Висновки і пропозиції. Отже, в основі формування ефективної системи мотивації праці лежить позитивна взаємодія цінностей організації та індивіда, що дає можливість будувати відносини між підприємством і працівниками за типом повної ідентифікації, кооперації або компромісу. Побудова системи мотивації праці на ціннісній основі дає можливість об'єднати персонал навколо значимих цілей, активізувати у свідомості індивіда потреби вищого порядку. Для забезпечення використання ціннісного підходу в процесі формування системи мотивації праці необхідно використовувати інструменти організаційної культури, забезпечувати створення і використання в процесі управління принципів, місії та філософії компанії.

Список літератури:

1. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87-92.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [Текст] : [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
3. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами / П. Армстронг. – М. : Питер, 2012. – 848 с.
4. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
5. Хьюзлид М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер, Р. Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
6. Радугин А. А. Организационная культура / А. А. Радугин // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 50-72.
7. Бетина О. Б. Ценностное управление: алгоритм эффективного применения корпоративной культуры / О. Б. Бетина // Управление общественными и экономическими системами. – 2007. – № 1. – С. 1-11.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
9. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учебное пособие / И. В. Головнева. – К. : Кондор, 2008. – 172 с.
10. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
11. Виханский О. С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О. С. Виханский // Организационное поведение : хрестоматия / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 220-226.
12. Виханский О. С. Человек в организации / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Организационное поведение : хрестоматия / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 227-287.
13. Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганова и др. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.

Харчишина Е. В.
Житомирский государственный университет имени Ивана Франко

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Резюме
Обобщены результаты исследований относительно формирования мотивационной системы предприятия. Определены возможности мотивационного влияния организационной культуры в процессе удовлетворения потребностей индивида на рабочем месте. Определены отличия между традиционной системой мотивации труда и мотивацией труда на основе теории организационной культуры. Определена роль организационных ценностей в формировании системы мотивации труда. Описаны механизм и результаты взаимодействия индивидуальных и организационных ценностей, их влияние на выбор составляющих мотивационной системы предприятия.
Ключевые слова: мотивация персонала, организационные ценности, потребности, организационная культура, миссия, средства мотивации.

Kharchyshyna O. V.
State Zhytomyr Ivan Franko University

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL VALUES IN STAFF MOTIVATION SYSTEM FORMING

Summary
The paper generalizes the results of investigations of motivation system forming. The possibilities of organizational culture motivational effect on satisfaction of individual demands on the working place are determined. The difference between traditional motivational system and staff motivation on the base of organizational culture theory are described. The role of organizational values in staff motivation system forming is determined. The paper describes the mechanism and results of organizational and individual value interaction, their influence on means of motivation choosing.
Key words: staff motivation, organizational values, demands, organizational culture, mission, means of motivation.

УДК 338.246

Чернишов В. В.
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Методичне забезпечення фінансової діагностики підприємства характеризується великою різноманітністю підходів. Кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи.
Наявність різноманітних методик діагностики підприємства обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам. У статті проведено аналіз державних та наукових методик щодо проведення фінансової діагностики промислового підприємства. В рамках розглянутих методик проведено класифікацію існуючих підходів в залежності від напрямку дослідження промислового підприємства.
Ключові слова: промислове підприємство, фінансова діагностика, методичні підходи, державні та наукові методики, банкрутство, фінансовий аналіз.

Постановка проблеми. Методичне забезпечення фінансової діагностики промислового підприємства характеризується великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи. Наявність різноманітних методик діагностики підприємства обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам проведення фінансової діагностики на промислових підприємствах присвячено праці таких вчених, як Бланк И.А., Василенко Л.П., Коробов М.Я., Савицька Г.В., Кірейцев Г.Г., Виговська Н.Г. [1-7], що зумовлює існування безлічі різних підходів до проведення фінансової діагностики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Напрацьований у 90-ті роки український та російський досвід фінансово-економічної діагностики підприємств насамперед виходив з нестабільності оцінки варіації таких показників, як суми прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства (чистого прибутку), виручки від реалізації, витрат на виробництво та реалізацію продукції, величини оборотного капіталу підприємства. Тому завдання даної статті – розглянути методичні аспекти проведення фінансової діагностики промислового

© Чернишов В. В., 2014