

**Харчишина Олена Володимирівна**  
д.е.н., доцент, завідувач кафедри  
менеджменту і адміністрування  
Житомирський державний  
університет ім. Івана Франка  
Україна, м. Житомир

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

*The paper generalizes the results of investigations of organizational culture motivational function. The possibilities of organizational culture motivational effect on satisfaction of individual demands on the working place are determined.*

Однією з найважливіших функцій організаційної культури є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому і 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий крок у дослідженні мотиваційної функції організаційної культури та її ролі в управлінні персоналом внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Воронкова, Г. Захарчин, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Е. Шейн). Проте у більшості зазначених вище праць мотивація персоналу з використанням інструментів організаційної культури розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому.

Зростаюча значущість організаційної культури як фактору мотивації персоналу визначила актуальність теми і потребу у наукових і прикладних розробках.

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може 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, с. 89].

Взаємозв'язок «організаційна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження наступних заходів: 1) розробка системи винагород, 2) розробка системи просування по службі, 3) створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників. Використання потенціалу організаційної культури дає можливість суттєво підвищити результативність заходів мотивації праці, в першу чергу, нематеріальних [2].

Перевагою використання надбань теорії організаційної культури у сфері мотивування персоналу є системний підхід, який дозволяє підпорядкувати усі процедури і заходи стимулюючого впливу на найманих працівників ціннісному компоненту управління, а, отже, створює можливість одержання додаткового ефекту. 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. 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 системи 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.

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 (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» [3, с. 141].

Отже, використання теорії організаційної культури у практиці управління персоналом створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання специфічних інструментів, які сприяють створенню позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку проактивності і креативності персоналу, прояву і вдосконаленню лідерських здібностей.

Список використаних джерел:

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. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – №2. – С. 179–184.
3. Хьюзлід М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлід, Б. Беккер, Р. Битти; [пер. с англ.]. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 432 с.