

УДК 332.834

**ЯНІЄВА Дар'я Дмитрівна**  
аспірантка кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID ID:0000-0002-1502-1854

## **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ІТ-СФЕРИ**

*Сучасні керівники прагнуть використати у своїй діяльності потенціал організаційної культури та мотиваційної системи з метою створення ефективного виробництва, підвищення продуктивності праці та гармонізації соціально-трудова відносин. Культура організації формується у виробничому та соціальному середовищі під впливом вимог ринку та у напрямі задоволення потреб клієнтів та своїх власних інтересів. Неможливо створити успішно працюючу організацію, якщо вона не буде адаптована до змін довкілля. З іншого боку, неможливо уявити організацію, у якій немає власного внутрішнього простору, своїх принципів та законів взаємодії, внутрішньоорганізаційного клімату та свого підходу до вирішення завдань внутрішньої інтеграції та згуртованості. На формування організаційної культури недостатньо просто прописати цінності, установки, стандарти, прийняті для підприємства. Для того щоб ці стандарти стали застосовуватися співробітниками в їх практичній діяльності, потрібно розробити конкретні заходи на працівників організації, які б мотивували їх слідувати розробленій системі корпоративних цінностей. Майже вся свідома поведінка людей мотивована чи обумовлена конкретними причинами. Необхідно виявити що спонукає та які є потреби працівників, щоб спрямувати їх поведінку та мотивувати до виконання поставленого завдання. Організаційна культура, як інструмент соціального впливу на персонал, взаємопов'язана з системою мотивації, саме вона є головним засобом гармонізації інтересів працівників та організації в цілому. Будь-яка сильна організація з розвинутою культурою і системою мотивації для свого виживання і процвітання повинна вміти адаптуватися до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, прислухатися до бажань своїх співробітників, враховувати які мотиваційні чинники спонукають їх до виконання своїх обов'язків, а які, навпаки, демотивують їх, адже співробітники є основними ресурсами організації у досягненні цілей. Формуючи в рамках організаційної культури систему цінностей у персоналу організації, можливо прогнозувати, планувати та стимулювати бажану поведінку.*

**Ключові слова:** мотивація, організаційна культура, умови, цінності, поведінка

JEL classification: J10; I31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.186.192>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Культура кожної організації має особливості, пов'язані з різними чинниками. Компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій, також мають власну, специфічну культуру організації. На відміну від промислового виробництва,

створення цифрових продуктів виглядає дещо інакше. Тут люди створюють один продукт, який у майбутньому зможуть роз тиражувати і продати скільки завгодно раз, тому на чільне місце ставиться якість продукту, тому зростають вимоги до ІТ-фахівців. Щоб якість була на висоті, необхідно додати зусилля у тому, щоб створити максимально комфортні умови працівникам, які б мотивували їх на ефективну діяльність.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості мотивації виробництва розглядаються у багатьох фахівців, які досліджують питання мотивації С. Мочерний, Г. Білецька, Ю. Волинець, К. Гурова, С. Дуда, А. Колот, А. Сахно та ін. Одним із найбільш недооцінених інструментів підвищення мотивації на сьогоднішній день є точкове та профільне формування організаційної культури, при якому будуть враховані всі особливості функціонування підприємств.

Однак, перш ніж розглянути вплив організаційної культури на мотивацію праці, доцільно з'ясувати, що включає це поняття. Проблема формування та розвитку організаційної культури значна увага приділена у працях зарубіжних науковців, серед яких М. Армстронг, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, Д. Речмен, І. Терон, Г. Хаєт, Е. Шейн та ін. [1-10].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Під впливом соціально-економічних змін відношення до персоналу як до одного з ключових ресурсів стає більш поширеним, а управління мотивацією – основним засобом досягнення поставлених задач перед організацією. Самовіддача персоналу та готовність внести максимальний вклад в роботу визначаються їх особистим бажанням, в основі якого лежить мотивація. Саме тому вивчення мотиваційної системи персоналу, його мотиваційних характеристик стає доволі актуальним питанням та потребує комплексного підходу.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити взаємозв'язок організаційної культури та мотиваційної системи працівника.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Мотивація є ключовим компонентом організаційної культури. Організаційна культура відіграє важливу роль для

організації щодо того, як люди ставляться до своєї роботи, рівня мотивації, відданості та, у свою чергу, задоволеності роботою. Працівники є ключовими факторами конкурентоспроможності, а організації можуть продемонструвати дуже складну соціальну структуру завдяки своїй культурній силі.

Існує чітка взаємна взаємозалежність між організацією та її працівниками, коли обидві сторони впливають на потенціал досягнення успіху одна одною. Таке відношення дає початок до відношення мотивації працівників і задоволеності роботою.

Вплив організаційної культури на мотивацію праці носить характер ціннісно-нормативного регулювання поведінки працівників у вигляді закріплення і прищеплення у компанії цінностей, відповідних застосовуваного типу мотивації. Роль формування організаційної культури як інструменту мотивації персоналу зростає під час руху від владної мотивації до стимулювання та від стимулювання до прямих методів мотивації. Якщо при застосуванні владних методів мотивації роль організаційної культури зводиться до всілякої підтримки усталених та загальноприйнятих зразків поведінки, то при використанні прямої мотивації організаційна культура виступає в ролі найбільш ефективного способу управління поведінкою персоналу. Мотивація праці та організаційна культура в даному випадку тісно пов'язані.

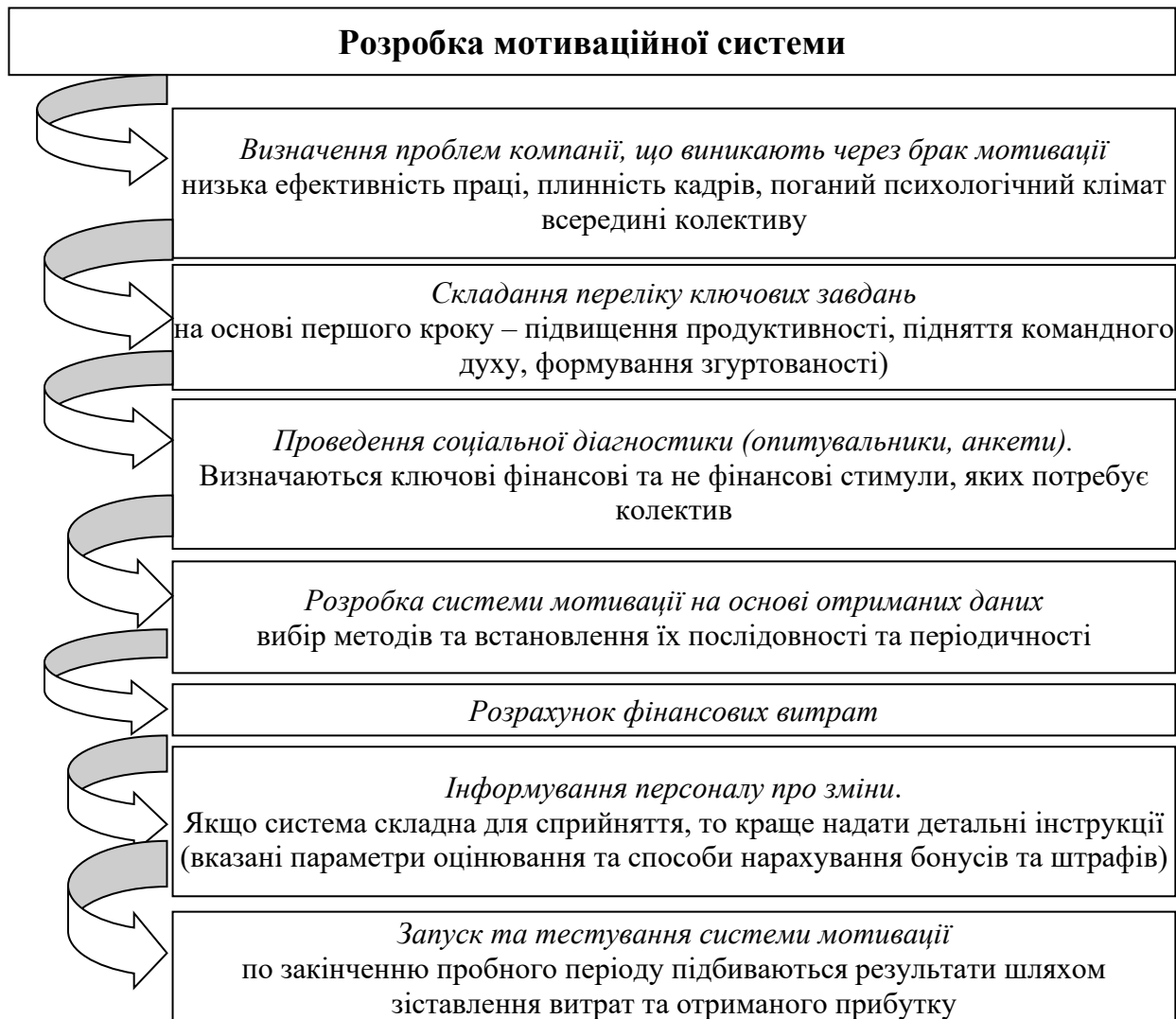
Дослідження показують, що мотивацію та задоволеність роботою не можна розглядати окремо. Організаційна культура повинна бути запропонована для забезпечення мотивації співробітників, щоб досягти організаційних цілей. Мотивований персонал пишається тим, що виконує свою роботу, і тому відчуває відповідальність за успіх організації. Згідно з роботою [1], визнання роботи, виконаної співробітниками, змусить їх працювати більше в майбутньому.

Розробка в впровадження мотиваційної системи складається з семи ключових кроків (рис. 1).

Щоб зрозуміти наскільки мотивація пов'язана з організаційною культурою, потрібно розглянути п'ять джерел мотивації, запропонованих в роботі [3]. Автор детально пояснює, що співробітники мотивуються

місією (надихають співробітників вірити у важливість їхньої роботи), контролем порядку денного (дозволяє працівникам контролювати свою кар'єру), часткою створення цінності (винагорода

співробітників за успішні зусилля), навчанням (надання можливостей для навчання) і репутацією (надання працівнику можливості отримати ім'я).



**Рис. 1. Системний підхід щодо розробки та впровадження системи мотивації**  
Джерело: розроблено на основі [2]

Кожна організація має свою культуру, ось чому роботодавцю важливо брати активну участь у розвитку інакше можна отримати культуру, яка не відповідає баченню керівництва, співробітників, клієнтів або бренду.

Культура не є статичною, вона може реагувати та розвиватися відповідно до внутрішніх і зовнішніх вимог, так само, як стратегія організації. Але в той час як керівники вищого рівня формують стратегію компанії, культура визначається досвідом і

поведінкою всіх співробітників. Головне – змішати обидві, щоб вирівняти та працювати разом. Якщо це не пріоритет, проблеми неминучі. Зрештою, як колись сказав відомий консультант з менеджменту Пітер Друкер, «Культура їсть стратегію на сніданок».

Культура організації — це її особистість, що складається з місії, цінностей, звичок, атмосфери та колективної свідомості. Культура компанії визначає тон робочого середовища, і чим сильніша культура компанії, тим більша конкурентна перевага.

До переваг сильної організаційної культури можна віднести:

- зниження рівня плинності кадрів;
- вищі показники продуктивності;
- міцніші стосунки;
- більше залучених працівників;
- вища задоволеність співробітників і клієнтів;
- збільшення прибутків.

Але що робить культуру компанії ІТ-сфери хорошою? Деяким відразу спадають на думку зображення зон відпочинку зі столами для настільного футболу чи, можливо, необмеженої кількості кави та закусок. Звичайно, все це є «приємним моментом» – але чи достатньо цього? Які аспекти організаційної культури зможуть підвищити конкурентну перевагу організації?

Які ж фактори впливають на мотиваційну систему працівника, що працівники шукають у організаційній культурі?

- Спільні цінності та поведінка.

Для сталої та здорової організаційної культури керівництво та співробітники повинні об'єднати бачення та цінності в єдине ціле. Для цього ці цінності слід чітко сформулювати та шанувати. Крім того, життєво важливо наймати людей, які відповідають баченню керівництва організації. Невдоволення працівників, які не зацікавлені та не відповідають баченню та культурі компанії, може бути «заразним».

- Середовище підтримки.

Більшість співробітників потребують наставництва та сприятливого робочого середовища, яке дозволяє їм відчувати себе цінними та пов'язаними зі своїми колегами, компанією. Бізнес-лідери прагнуть допомогти суспільству покращитися, і для багатьох працівників це відіграє важливу роль у задоволенні роботою та їх цілеспрямованості.

- Автономність і гнучкість.

Зараз, як ніколи, співробітники вимагають більшої гнучкості та більшої автономії на робочому місці. Їм потрібно відчувати довіру від роботодавців, які надають їм незалежність, необхідну для виконання завдань відповідно до їхніх робочих звичок. Згідно з дослідженням Harvard Business Review[4], шість із десяти

респондентів вважають переваги для себе важливішими за зарплату чи інше.

- Постійні інновації.

Співробітники, особливо творчого напрямку, хочуть працювати в компаніях, які з ентузіазмом постійно вдосконалюють і створюють нові функції, продукти чи послуги. Культура, зосереджена на інноваціях, «тримає на ногах» і допомагає нестандартно мислити, що чудово сприяє залученню й утриманню співробітників. Щоб досягти цього, потрібно розвивати культуру «постійного вдосконалення» на основі найкращих практик.

- Співпраця та зворотний зв'язок.

Троє з чотирьох працівників вважають командну роботу та співпрацю дуже важливими, а компанії, які сприяють співпраці та спілкуванню на роботі, змогли вдвічі скоротити плинність кадрів. Люди хочуть працювати там, де їхні ідеї та дії можуть вплинути. Щоб досягти цього, роботодавцям потрібно зосередитися на командній роботі, співпраці між відділами та моделях спілкування, які підтримують двосторонній зворотний зв'язок.

- Керівництво, яке чує.

Дослідження показують, що більше половини співробітників залишили одну або кілька компаній через керівника. Найкраще, що може зробити менеджер, щоб покращити свої стосунки зі співробітниками, — це слухати. Але недостатньо просто слухати; також потрібно показати, що це відображається у діях. Гарне керівництво подає приклад і знає, як мотивувати працівників і підтримувати їхню зацікавленість; це важливо для підтримки позитивної організаційної культури.

- Постійний розвиток та навчання.

Результати щорічного [опитування](#) понад 10 тисяч мілленіалів та близько 2 тисяч представників покоління Deloitte's seventh annual Millennial Survey [5] продемонструвало, що більшість молодих людей не довіряє своїм роботодавцям і не планує надовго затримуватися в компанії. Без чіткої кар'єри та можливостей для росту та розвитку, співробітники навряд чи залишаться в компанії надовго, що негативно впливає на рівень утримання працівників. Щоб надавати співробітникам часті

можливості навчатися та розвиватися, потрібно в організації підтримувати безперервне навчання шляхом впровадження моделі систематичного навчання.

- Нагороди та визнання.

Більше половини працівників повідомляють, що шукають нову роботу через відсутність визнання на поточній роботі. Ось чому програми визнання співробітників такі важливі, щоб показати працівникам, що їхня робота цінується та життєво важлива для успіху компанії. Такі програми допомагають працівникам відчувати, що їхня робота має мету, і показують, що їхні зусилля цінуються, що підвищує як залученість працівників, так і їх продуктивність.

Організації для досягнення поставлених цілей, включаючи і цілі мотивації працівників, необхідно розуміти свій потенціал і внутрішні можливості. Внутрішні можливості визначаються особливостями внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище містить такі елементи:

- виробництво (величина, структура, продуктивність, перелік продукції та ін.);
- персонал (структура, професійні навички та вміння, кількісний склад, продуктивність праці, рівень плинності, витрати на оплату праці, потреби та інтереси працівників);
- організація управління (організаційна структура, система менеджменту, якість та стиль управління, організаційна культура, престиж та імідж організації, рівень внутрішньофірмових комунікацій);
- фінанси та облік (стійкість фінансових показників та платоспроможність організації, прибутковість тощо).

Найбільш важливими елементами внутрішнього середовища, що впливають на мотиваційну систему, є персонал та організація управління. Але не варто залишати поза увагою та інші елементи, наприклад, обсяги виробництва, що показує стійкість і значимість організації над ринком, що безпосередньо впливає на потребу працівників у безпеці та впевненості у стабільності. Ця ж потреба стає актуальною і за фінансової стійкості організації. Фінансовий аспект також зачіпає мотиваційні

очікування працівників у задоволенні потреби постійного отримання зарплати та інших матеріальних винагород, пов'язаних із елементами стимулюючого характеру.

Як ефективний адміністративний інструмент, організаційна культура спрямована на підтримку інтересу персоналу, формування лояльного ставлення до компанії. Основними елементами корпоративної культури, що виступають мотиваційними чинниками вважаються місія і мети компанії, бачення організації, ціннісну систему, норми і правила поведінки, процедури і ритуали, комунікаційні канали.

До загальних принципів впровадження в компанії єдиної системи мотивації можна віднести такі важливі особливості:

- мотиваційні фактори повинні використовуватися комплексно і не вступати в суперечності один з одним;
- будь-які стимули, що спонукають і винагороджують, повинні використовуватися в поєднанні з мінімальним примусом до праці;
- мотиваційні впливи повинні відповідати різним групам персоналу, виходячи з рівня їх професіоналізму, кваліфікації, соціальних та особистісних особливостей;
- методи мотиваційних впливів повинні постійно розвиватися бути гнучкими по відношенню до персоналу працівників та компанії.

По суті, вся система управління персоналом – це набір мотивуючих факторів, що надають прямий чи опосередкований вплив на персонал. Мотиваційний менеджмент можливий лише у тому випадку, коли елементи системи управління надають комплексний мотиваційний вплив на співробітників.

Принципи, норми та цінності організаційної культури можуть ефективно мотивувати персонал лише за умови їх реалізації, орієнтації на них усієї управлінської системи. Якщо цінності організаційної культури представлені просто декларацією, вони не заслуговують належного рівня довіри. Слід пам'ятати, що нездійсненні принципи вкрай негативно впливають на мотивацію персоналу.

Будь-якому роботодавцю, який прагне підвищити мотивацію своїх співробітників,

слід звернути увагу, що труднощі можуть виникнути з співробітниками двох типів: працівники, у яких особистісна мотивація ще сформована, і працівники з несформованим ставленням до трудової діяльності. Для перших типово нерозуміння власних бажань і устремлінь, для других працю сама собою не є самореалізацією. Якщо таких кандидатів не вдалося відсіяти на етапі прийому на роботу, то прищепити їм інтерес до роботи буде проблематично.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Робота в команді та відчуття працівником єднання з командою є важливою умовою

успішного функціонування багатьох організацій. Щоб компанія працювала ефективно, важливо сформулювати загальні принципи та чітко дотримуватися їх, регламентувати обов'язки та відповідальність персоналу, залучати персонал у досягнення цілей, сформувати систему мотивації та навчання персоналу. Організація системи безперервного навчання знизить можливі втрати досвідчених співробітників. Незважаючи на високі витрати, можливість внутрішньофірмового навчання високо цінується в ІТ-компаніях, що сприяє формуванню сприятливого клімату та лояльності до організації.

## Література

1. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. 2001.
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
3. Kanter R. M. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990 s*. New York: Simon & Schuster Building, 1989. 415 p.
4. Як змінилися очікування ІТ-спеціалістів від компаній під час війни. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/kak-izmenilis-ozhidaniya-it-specialistov-ot-kompaniy-vo-vremya-voyny-11072022-4624>
5. Для мілленіалів позитивна культура на роботі важливіша за зарплатню. URL: <https://inspired.com.ua/stream/dlya-millennialiv-pozytyvna-kultura-na-roboti-vazhlyvisha-za-zarplatu/>
6. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=5&y=2020>
7. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 239–247.
8. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2022. №4. С. 83-89. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758>
9. Прямухіна, Н., Кравчик, Ю. (2022). Модернізація державного управління системним розвитком національної економіки України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022. №1(61), С. 50-60. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-8)
10. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. P. 82-89.

## References

1. Hofstede G. (2001) *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
2. Iak efektyvno vprovadyty systemu motyvatsii dlia personalu. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
3. Kanter R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990 s*. New York: Simon & Schuster Building,.

4. Iak zminylysia ochikuvannia IT-spetsialistiv vid kompanii pid chas viiny. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/kak-izmenilis-ozhidaniya-it-specialistov-ot-kompaniy-vo-vremya-voyny-11072022-4624>
5. Dlia millenialiv pozytyvna kultura na roboti vazhlyvisha za zarplatniu. URL: <https://inspired.com.ua/stream/dlya-millenialiv-pozytyvna-kultura-na-roboti-vazhlyvisha-za-zarplatu/>
6. Butenko D.S. (2020) Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt. Efektyvna ekonomika. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2020>
7. Vedernikova M. D., Volianska-Savchuk L. V., Zelena M. I., Bazaliiska N. P., Chernushkina O. O. (2020) Formuvannia motyvatsii personalu pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2020. №3. p. 239–247.
8. Ianiieva D. D. (2022) Teoriia heneratsii yak osnova formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu v orhanizatsiinii kulturi pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. №4. S. 83-89. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13758>
9. Priamukhina, N., Kravchyk, Yu. (2022). MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SYSTEMIC DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Management*, (1(61), 50-60. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-8).
10. Yepifanova I., Dzhdzhula V., Pankova V. (2021) Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and management organization*. №3. P. 82-89.

---

### Abstract

YANIEVA Daria

#### *Employee motivation system of the IT sphere organization*

*Modern managers strive to use the potential of organizational culture and motivational system in their activities in order to create efficient production, increase labor productivity and harmonize social and labor relations. The organization's culture is formed in the industrial and social environment under the influence of market requirements and in the direction of meeting the needs of customers and its own interests. It is impossible to create a successfully working organization if it is not adapted to changes in the environment. On the other hand, it is impossible to imagine an organization that does not have its own internal space, its principles and laws of interaction, its internal organizational climate and its approach to solving the problems of internal integration and cohesion. For the formation of organizational culture, it is not enough to simply write down the values, attitudes, and standards adopted for the enterprise. In order for these standards to be applied by employees in their practical activities, it is necessary to develop specific measures for employees of the organization that would motivate them to follow the developed system of corporate values. Almost all conscious behavior of people is motivated or determined by specific reasons. It is necessary to find out what motivates and what are the needs of employees in order to direct their behavior and motivate them to fulfill the assigned task. Organizational culture, as a tool of social influence on personnel, is interconnected with the motivation system, it is the main means of harmonizing the interests of employees and the organization as a whole. Any strong organization with a developed culture and as a motivation system for its survival and prosperity, it must be able to adapt to constantly changing environmental conditions, listen to the wishes of its employees, take into account which motivational factors encourage them to perform their duties, and which, on the contrary, demotivate them, because employees are the main resources of the organization in achieving goals. By forming a system of values in the personnel of the organization within the framework of the organizational culture, it is possible to predict, plan and stimulate the desired behavior.*

**Keywords:** *motivation, organizational culture, conditions, values, behavior*

---

Стаття надійшла до редакції 13.12.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Янієва Д. Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 186-192.

Yaniieva D. (2022) Employee motivation system of the IT sphere organization. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 186-192.